



Hafenscher Martina

# **Die Gründung von Ein-Personen- Unternehmen in Österreich – von der Idee zum Businessplan**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Martina Hafenscher

**Die Gründung von Ein-Personen-  
Unternehmen in Österreich – von der Idee  
zum Businessplan**

**Foundation of One-Person-Companies in  
Austria – from the idea to businessplan**

Wien, 2012

## **Bibliografische Beschreibung:**

Hafenscher, Martina:

Die Gründung von Ein-Personen-Unternehmen in Österreich – von der Idee zum Businessplan

Foundation of One-Person-Companies in Austria – from the idea to business-plan

2012 – 74 Seiten. Wien, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2012

## **Abstract**

Die vorliegende Arbeit wurde im Zuge meines Studiums, Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Mittweida (FH) – Universal of Applied Sciences verfasst.

Inhalt dieser Arbeit ist, die Gründung von Ein-Personen-Unternehmen, die die österreichische Unternehmenslandschaft stärker denn je prägen, darzustellen. Ziel ist es, einen umfangreichen Überblick über die Gründungsphase von der Geschäftsidee bis zur Finanzierung aufzuzeigen. Nach Grundlagen, wie Definitionen und Motiven zur Unternehmensgründung sowie statistischen Informationen, soll insbesondere die Bedeutung von Businessplänen im Gründungsprozess herausgestrichen werden. Zu diesem Wissenschaftsgebiet findet man eine Vielzahl von Literaturquellen, wobei hier besonders der „Business-Plan-Guide“ (Günes, Akca und Zelewski) sowie „Der Businessplan“ (Anna Nagl) hervorragend verfasst und empfehlenswert sind.

Die weibliche Form ist in dieser Bachelorarbeit der männlichen Form gleichgestellt; lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt.

*„Man muss für alles, was man macht, geradestehen,  
kann aber auch ganz allein die Lorbeeren ernten.“*

Mag. Haleh Samadi, Ein-Personen-Unternehmerin

## I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis .....	I
II.	Abbildungsverzeichnis .....	II
III.	Tabellenverzeichnis .....	III
IV.	Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1	Einleitung .....	1
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung .....	2
1.3	Methodisches Vorgehen .....	3
2	Die Gründung von Ein-Personen-Unternehmen in Österreich – von der Idee zum Businessplan .....	4
2.1	Grundlagen .....	4
2.1.1	Unternehmensgründung .....	4
2.1.2	Ein-Personen-Unternehmen .....	7
2.1.3	Businessplan .....	9
2.2	Statistischer Befund .....	11
2.2.1	Erläuterungen zur EPU-Auswertung .....	11
2.2.2	Quantitative Erfassung der Ein-Personen-Unternehmen in Österreich .....	14
2.2.3	Charakteristika und Typologisierung von Ein-Personen- Unternehmen .....	18
2.3	Unternehmenskonzept / Businessplan .....	22
2.3.1	Wozu ein Businessplan? .....	22
2.3.2	Inhalte eines Businessplans .....	25
2.3.3	Finanzierung, Förderungen .....	67
3	Schluss .....	73
3.1	Ergebnis .....	73
3.2	Maßnahmen .....	73
3.3	Konsequenzen .....	74
V.	Literaturverzeichnis .....	V
VI.	Ehrenwörtliche Erklärung .....	IX

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Schritt für Schritt zur Unternehmensgründung.....	4
Abbildung 2	Unternehmensneugründungen in Österreich 1995-2010.....	5
Abbildung 3	Motive der Unternehmensgründung .....	6
Abbildung 4	EPU 2010 nach Altersgruppe .....	15
Abbildung 5	EPU 2010 nach Bundesländern .....	17
Abbildung 6	EPU 2010 nach Sparten .....	18
Abbildung 7	Motivation für EPU.....	19
Abbildung 8	Funktionen des Businessplans .....	23
Abbildung 9	Einsatzfelder des Businessplans .....	24
Abbildung 10	Potential von Gründern.....	31
Abbildung 11	Produktlebenszyklus.....	33
Abbildung 12	Portfolio-Analyse .....	34
Abbildung 13	SWOT-Analyse.....	43
Abbildung 14	Branchenstrukturanalyse nach M.E.Porter .....	45
Abbildung 15	Marketingmix .....	46
Abbildung 16	Unternehmensformen .....	54
Abbildung 17	Neugründungen 2010.....	55
Abbildung 18	Finanzplanung .....	64
Abbildung 19	Gewinn- und Verlust-Rechnung.....	65
Abbildung 20	Planbilanz .....	65
Abbildung 21	Finanzierungsformen .....	67
Abbildung 22	Förderungsarten in Österreich.....	70

### III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	EPU 2010 nach Geschlecht .....	14
Tabelle 2	EPU 2010 nach Altersgruppe .....	15
Tabelle 3	EPU 2010 nach Rechtsformen .....	16
Tabelle 4	EPU 2010 nach Bundesländern .....	16
Tabelle 5	EPU 2010 nach Sparten .....	17
Tabelle 6	Inhalt eines Businessplans .....	25
Tabelle 7	Einflussfaktoren der Preisgestaltung .....	47
Tabelle 8	Begrifflichkeiten .....	63
Tabelle 9	Förderungen bei Unternehmensgründungen .....	71

## IV. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AMS	Arbeitsmarktservice
bmwfj	Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EPU	Ein-Personen-Unternehmen
etc.	et cetera (lateinisches Wort für „und so weiter“)
e.U.	eingetragener Unternehmer
Gen	Genossenschaft
GesbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GSVG	gewerbliches Sozialversicherungsgesetz
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Neufög	Neugründungsförderungsgesetz
OG	Offene Gesellschaft
stG	stille Gesellschaft
SVA	Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnlich
UGP	Unternehmensgründungsprogramm
USP	Unique Selling Proposition
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel



## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Während sich KMU als Abkürzung für kleine und mittlere Unternehmen im allgemeinen Sprachgebrauch bereits durchgesetzt hat, wissen viele noch nicht was unter einem EPU verstanden wird, nämlich ein Ein-Personen-Unternehmen.

Das typische Ein-Personen-Unternehmen gibt es ebenso wenig wie den typischen Unternehmer. Jeder ist ein Unikat und kann zu einer Marke aufsteigen, was sich in einer zunehmend individualisierten Welt als Wettbewerbsvorteil erweisen wird.<sup>1</sup>

Ein-Personen-Unternehmen prägen das Bild der österreichischen Unternehmenslandschaft stärker denn je und sind ein elementarer Faktor der heimischen Wirtschaft geworden. Über 50 Prozent aller Unternehmen sind Ein-Personen-Unternehmen, also Menschen, die selbständig und ohne Mitarbeiter ihren beruflichen Alltag meistern. Sie zeugen von einem Trend der Individualisierung unserer Gesellschaft.<sup>2</sup>

So ist das Motiv sein eigener Chef zu sein auch für die Mehrheit der Ein-Personen-Unternehmen-Gründungen ausschlaggebend.

Der Geschäftsidee sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Aufgrund des scharfen Wettbewerbs und nachfrageorientierter Märkte wird es jedoch immer wichtiger die Veränderungen dieser Märkte richtig einzuschätzen, mit dem raschen technologischen Wandel umzugehen und ein Konzept zu entwickeln, das Aussicht auf Bestand hat.<sup>3</sup>

Umso bedeutsamer wird es die Ziele und Strategien in einem Unternehmenskonzept bzw. Businessplan festzulegen, der nicht zuletzt Kapitalgeber und Förderstellen überzeugen muss. Aufgrund der Bedeutung, die der Erstellung von Businessplänen bei der Unternehmensgründung zugemessen wird, wurde ein Großteil der Bachelorarbeit auf die inhaltliche Gestaltung dieser Konzepte verwendet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz, EPU machen Zukunft, WKO, 2010, S. 17

<sup>2</sup> Vgl. Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz, EPU machen Zukunft, WKO, 2010, S. 3

<sup>3</sup> Vgl. Faltin, Günter, Kopf schlägt Kapital, Carl Hanser Verlag, München, 2008, S. 40

## 1.2 Zielsetzung

Diese Bachelorarbeit widmet sich dem Thema Gründung von Ein-Personen-Unternehmen. Im Kapitel eins der Arbeit wird auf die Grundlagen, wie Begriffsdefinitionen, Motive und Fragestellungen vor der eigentlichen Unternehmensgründung eingegangen.

Im zweiten Kapitel werden die wichtigsten statistischen Informationen wie quantitative Erfassung, Charakterisierung und Typologisierung von Ein-Personen-Unternehmen gesammelt.

Ein Hauptziel der Arbeit ist es die Bedeutung von Unternehmenskonzepten im Gründungsprozess herauszuarbeiten. Einen Businessplan als Regieanweisung der Verwirklichung der Geschäftsidee zu betrachten, ebenso wie die Möglichkeit Zielerreichung anhand von Soll-Ist-Vergleichen zu kontrollieren, unterstreicht dessen Wichtigkeit.

Aber auch die Tatsache, dass einen das Verfassen des Businessplans zu diszipliniertem Nachdenken über die Geschäftsidee und die Umsetzungsstrategie zwingt, scheint im Hinblick auf die Bedeutung der Entscheidung sich selbständig zu machen, essentiell.

Übersicht und Vorausschau sind die einzig effiziente Waffe gegen Überraschungen in der Zukunft.<sup>4</sup>

Folgende Punkte, die abhängig von Größe, Art und Komplexität des Unternehmens für die Erstellung eines Unternehmenskonzepts wesentlich scheinen, werden behandelt:<sup>5</sup>

- Executive Summary
- Geschäftsidee
- Gründer / Unternehmer
- Produkte: Sachgüter oder Dienstleistungen
- Kundennutzen / Zielgruppe
- Marktanalyse
- Konkurrenten / Wettbewerbsanalyse

---

<sup>4</sup> Vgl. Hüber, Robert, Ein-Personen-Unternehmen, dbv-Verlag, Graz, 2011, S. 15

<sup>5</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 2

- SWOT-Analyse
- Marketing und Vertrieb
- Organisation und Personal
- Rechtsform der Unternehmensgründung
- Standortwahl
- Wirtschaftliche Planungsrechnungen

### 1.3 Methodisches Vorgehen

Der erste Teil der Bachelorarbeit beschäftigt sich mit den Grundlagen. Hier wird speziell auf die Begriffsdefinitionen Ein-Personen-Unternehmen und Businessplan eingegangen. Interessant sind auch die Motive, die Gründer bewegen den Sprung in die Selbständigkeit zu wagen und die Gründe der steigenden Zahl von Start-ups in Österreich.

Im Gliederungspunkt 2.2 Statistischer Befund wird statistisches Zahlenmaterial der Wirtschaftskammer Österreich, der KMU Forschung Austria und des Statistischen Zentralamts im Hinblick auf Unternehmensgründungen von Ein-Personen-Unternehmen dargestellt.

Im Abschnitt 2.3 Unternehmenskonzept / Businessplan werden die Funktionen von Businessplänen ebenso behandelt wie deren Einsatzfelder bzw. Adressaten. Da Businesspläne heutzutage zu den grundlegendsten Geschäftsdokumenten der Unternehmensgründung gehören wird der Struktur und der inhaltlichen Gestaltung von Businessplänen große Bedeutung beigemessen und damit dieser Abschnitt zum zentralen Teil der Bachelorarbeit.

Im Schlusskapitel mit den Unterpunkten Ergebnisse, Maßnahmen und Konsequenzen wird ein Resümee der Bachelorarbeit gezogen.

## 2 Die Gründung von Ein-Personen-Unternehmen in Österreich – von der Idee zum Businessplan

### 2.1 Grundlagen

#### 2.1.1 Unternehmensgründung

„Sein eigener Chef“ sein - Hoffnungen, Wünsche und Erwartungen treiben Gründer dazu sich etwas Eigenes aufbauen zu wollen. Der Weg in die Selbstständigkeit ist jedoch kein Spaziergang. Es gibt keinerlei Garantien für den geschäftlichen Erfolg. Die Chancen - aber auch die Risiken - sollten dem Gründer bewusst sein.

Den Geschäftsideen sind dabei kaum Grenzen gesetzt. Ob diese allerdings auch erfolgreich umgesetzt werden können, ist eine andere Frage. Vor der Gründung sollten ein gesundes Maß an Planung und kritischer Selbstanalyse stehen.<sup>6</sup>



Abbildung 1 Schritt für Schritt zur Unternehmensgründung  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Business Guide Ausgabe 2011/2012

Folgende **Fragestellungen** sollten daher im Vorfeld beachtet werden:<sup>7</sup>

- Habe ich klare Vorstellungen von meiner Geschäftsidee?
- Ist ein ausreichend großer Markt vorhanden?
- Was unterscheidet mich von meinen Mitbewerbern?
- Welche Voraussetzungen sind für die Gewerbeausübung erforderlich?
- Welche finanziellen Mittel benötige ich für die Umsetzung?
- Wie wird die Finanzierung erfolgen? Welche Förderungen gibt es?
- Mit welchen Kosten muss ich rechnen? Wie bin ich sozial abgesichert?
- Wie organisiere ich die Abläufe, das Rechnungswesen, etc.?
- Welche Beratungsstellen gibt es?

<sup>6</sup> Vgl. bmwfj, Business guide Ausgabe 2011/2012, S. 16

<sup>7</sup> Vgl. [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stdid=134887&dgid=10&dstdid=0&titel=](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stdid=134887&dgid=10&dstdid=0&titel=)  
abgerufen am 31.10.2011

Trotz der großen Herausforderungen wagen jedes Jahr tausende Menschen den Sprung in die Selbständigkeit.

Gründe für die **steigende Zahl von Start-ups** (Neugründungen) in Österreich: <sup>8</sup>

- Optimierung der Rahmenbedingungen – liberale Zugangsbedingungen
- geringere Gründungskosten – die gesetzliche Grundlage dafür bildet das „Neugründungsförderungsgesetz“ - Neufög
- Gründung innerhalb von 24 Stunden  
Wer in Österreich ein nicht im Firmenbuch eingetragenes Einzelunternehmen gründen will, kann das innerhalb eines Tages durchführen.
- Wirtschaftsförderungsprogramme
- Mikrokredite
- Selbständigenvorsorge – „Abfertigung Neu“ auch für Unternehmer
- freiwillige Arbeitslosenversicherung für Selbständige
- Steuerreform

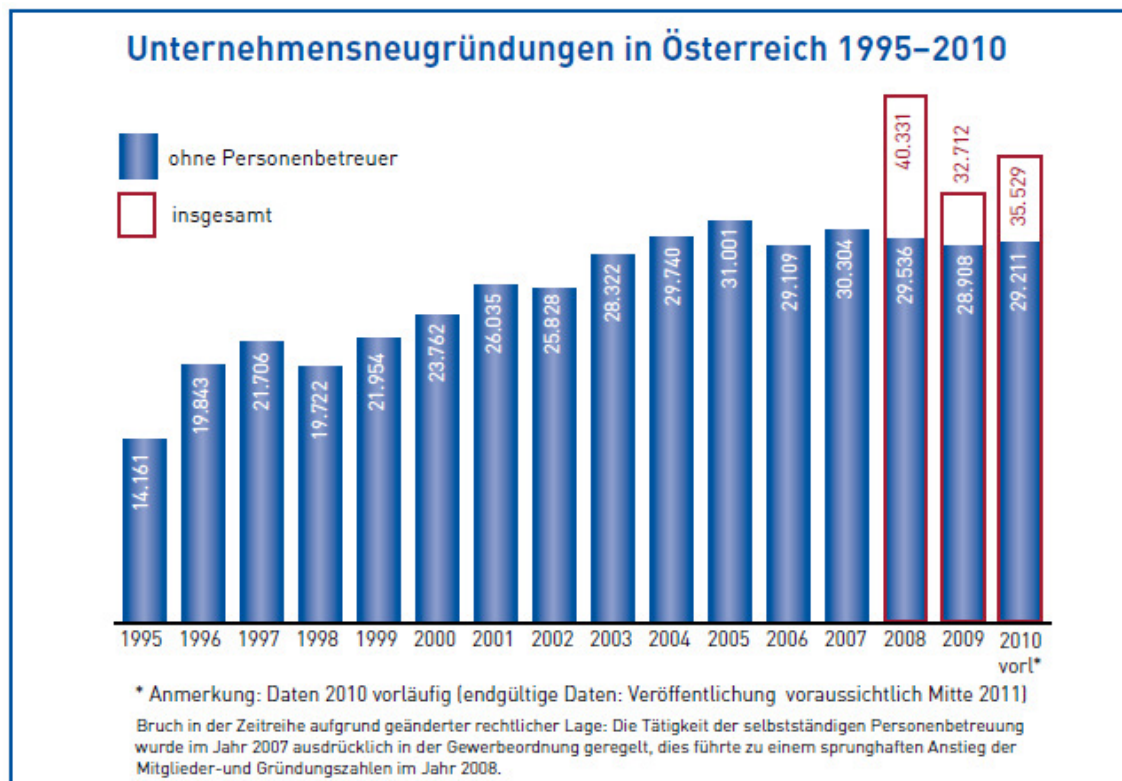


Abbildung 2      Unternehmensneugründungen in Österreich 1995-2010  
Quelle:          Businessguide Ausgabe 2011/2012, S. 9

<sup>8</sup> Vgl. bmwfj, Business guide Ausgabe 2011/2012, S. 8 ff.

Die wichtigsten **Motive** für die Gründung eines Unternehmens sind:<sup>9</sup>

- eine neue Herausforderung zu suchen
- der eigene Chef bzw. die eigene Chefin zu sein
- die Aussicht, mehr Geld zu verdienen
- Frauen wollen Arbeit und Privatleben miteinander verbinden, Männer mehr Geld verdienen
- Jüngere suchen häufig eine neue Herausforderung und wollen ihr Hobby zum Beruf machen; Ältere und jene mit Pflichtschulabschluss gründen öfter ein Unternehmen, um Arbeitslosigkeit zu vermeiden
- das Anbieten eines neuen Produktes und der Wunsch, das Hobby zum Beruf zu machen, ist für Sachgütererzeugung am wichtigsten
- auf internationalem Markt zu agieren ist am wichtigsten im Bereich Handel und Kredit- und Versicherungswesen
- Motive „Neue Herausforderung“ und „Eigener Chef bzw. eigene Chefin“ sind häufiger bei Gründungspersonen mit höherer Schulbildung

Die Motive der Unternehmensgründung

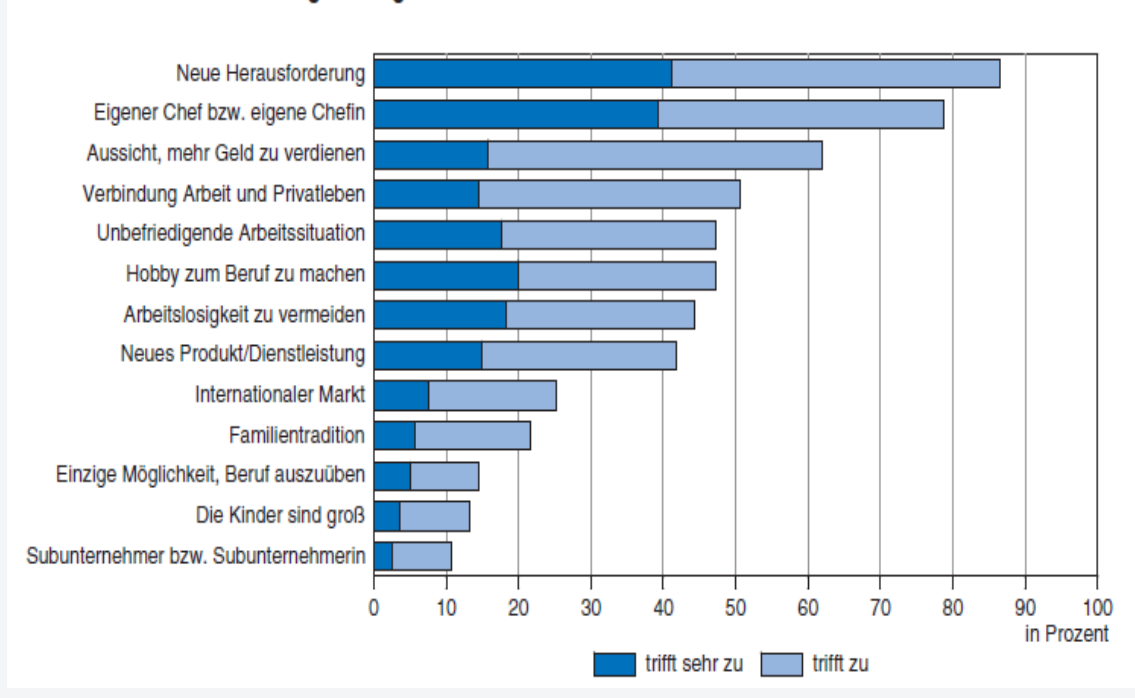


Abbildung 3 Motive der Unternehmensgründung

Quelle: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/unternehmen\\_arbeitsstaetten/jung-unternehmererhebung/bedingungen\\_der\\_unternehmensgruendung/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/jung-unternehmererhebung/bedingungen_der_unternehmensgruendung/index.html), abgerufen am 31.10.2011

<sup>9</sup> Vgl. Statistik Austria, Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen, Wien 2007, S. 25

### 2.1.2 Ein-Personen-Unternehmen

Jedes Jahr wählen in Österreich tausende Menschen den Weg der Selbständigkeit als Alternative zur klassischen, unselbständigen Berufskarriere.

Die meisten Selbständigen starten als Ein-Personen-Unternehmen – mit 54,5% repräsentieren sie mehr als die Hälfte aller österreichischen Betriebe.

Diese Entwicklung ist ein Resultat des Wandels von einer industriellen, von Großunternehmen geprägten Ökonomie hin zu einer Wissensökonomie. In dieser finden auch kleine und kleinste Unternehmen ihren Platz. Durch die Möglichkeit des Zugriffs auf neueste Technologien können sie ihre speziellen Fähigkeiten zur Geltung bringen.<sup>10</sup>

Als Ein-Personen-Unternehmen gelten Unternehmen ohne unselbständig Beschäftigte (auch ohne geringfügig Beschäftigte) der gewerblichen Wirtschaft mit Orientierung am Markt, Ausrichtung der Tätigkeit auf Dauer und ohne Mitunternehmertum, d.h. im Wesentlichen lediglich Einzelunternehmen und Gesellschaften mit beschränkter Haftung.<sup>11</sup>

#### **Das neue Unternehmerbild<sup>12</sup>**

Das Wachstum des Dienstleistungssektors, Entwicklungen wie das Outsourcing von Arbeitsprozessen, organisatorische Restrukturierungen, projektbezogene Partnerschaften ebenso wie neue Geschäftsmodelle und Berufsbilder haben eine Vielzahl selbständiger Spezialisten hervorgerufen. Die Grenzen zwischen selbständiger und unselbständiger Beschäftigung verschwimmen auf dem Weg zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft zunehmend.

Nicht zuletzt hat der wirtschaftliche Strukturwandel zahlreiche neue Mikro-Unternehmen, meist als OneMan/Woman-Show strukturiert, hervorgerufen. Diese Ein-Personen-Unternehmen machen bereits die Hälfte aller Mitglieder der Wirtschaftskammer in Österreich aus.

---

<sup>10</sup> Vgl. Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz, EPU machen Zukunft, Wien, 2010, S. 3

<sup>11</sup> Vgl. [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17)  
abgerufen am 11.12.2011

<sup>12</sup> Vgl. bmwfj, Business guide Ausgabe 2011/2012, S. 42

Eine nicht unbeträchtliche Anzahl davon - 5500 arbeitslosen Personen gelang 2010 die Unternehmensgründung - hat den Schritt in die Selbständigkeit aufgrund von Arbeitslosigkeit gewagt. Die Freiheit des Unternehmertums setzt jedoch auf jeden Fall die Lust am selbständigen Arbeiten voraus. Selbständigkeit ist also keineswegs ein Modell aus der Arbeitslosigkeit für Nichtwillige.

### **Gründungsfahrplan für Einsteiger<sup>13</sup>**

Folgende Merkmale kennzeichnen Einzelunternehmer:

- es handelt sich um natürliche Personen
- sie sind für die Aufbringung des Kapitals alleine zuständig
- sie tragen das volle Risiko für mögliche Verluste
- sie haften auch persönlich mit ihrem Privatvermögen

Bei der Gründung eines Einzelunternehmens gilt es, Folgendes zu beachten:<sup>14</sup>

- Ein Einzelunternehmen entsteht grundsätzlich mit der Gewerbeanmeldung bzw. Bewilligung.
- Eine natürliche Person, die ein Unternehmen betreibt, kann dieses freiwillig jederzeit ins Firmenbuch eintragen lassen. Wenn das Unternehmen der Rechnungslegungspflicht unterliegt muss die Eintragung erfolgen.
- Ist eine Eintragung ins Firmenbuch erfolgt, muss die Firma den Rechtszusatz „eingetragene Unternehmerin“, „eingetragener Unternehmer“, „e.U.“ tragen.
- Rechnungslegungspflicht unterliegen die Unternehmen, die folgende Schwellenwerte überschreiten:
  - Umsatz über EUR 700.000 in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren.
  - Umsatz über eine Million Euro innerhalb eines Geschäftsjahres.

---

<sup>13</sup> Vgl. [https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_einzelunternehmen/Seite.470101.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_einzelunternehmen/Seite.470101.html)), abgerufen am 17.12.2011

<sup>14</sup> Vgl. WKO, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 16.Auflage, 2011, S. 20



## **Abgrenzung von Einzelunternehmern zu freiberuflich Tätigen und neuen Selbständigen:**

- Freie Dienstnehmer sind Personen, die sich aufgrund freier Dienstverträge auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Erbringung von Dienstleistungen verpflichten. Bei einem Werkvertrag schuldet man dem Auftraggeber die Lieferung oder Erfüllung eines Werkes.

Freie Dienstnehmer sowie Personen, die aufgrund eines Werkvertrages tätig werden gelten steuerlich als Selbständige.<sup>15</sup>

- Als Neue Selbständige werden solche Personen bezeichnet, die aufgrund einer betrieblichen Tätigkeit steuerrechtlich Einkünfte aus selbständiger Arbeit erzielen und die für diese Tätigkeiten keine Gewerbeberechtigung benötigen (z.B. Autoren, Gutachter, Vortragende, Psychotherapeuten). Ihre betriebliche Tätigkeit üben sie im Rahmen eines Werkvertrages aus.<sup>16</sup>

### **2.1.3 Businessplan**

#### **Kurzerklärung<sup>17</sup>**

Geschäftsplan, Geschäftskonzept; Beschreibung von unternehmerischen Vorhaben, in denen die unternehmerischen Ziele, geplante Strategien und Maßnahmen sowie die Rahmenbedingungen inhaltlich und quantitativ vollständig und übersichtlich dargestellt werden.

Diese oben angeführte Definition aus dem Wirtschaftslexikon bringt die Beschreibung eines Businessplans auf den Punkt. Zur Bedeutung eines Businessplans gibt es unterschiedliche Auffassungen und natürlich auch den einen oder anderen Kritikpunkt.

<sup>15</sup> [http://www.bmf.gv.at/Steuern/Brgerinformation/ArbeitnehmerPensionisten/Dienstvertragfreier\\_5181/\\_start.htm](http://www.bmf.gv.at/Steuern/Brgerinformation/ArbeitnehmerPensionisten/Dienstvertragfreier_5181/_start.htm), abgerufen am 17.12.2011

<sup>16</sup> <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/207/Seite.2070007.html>, abgerufen am 17.12.2011

<sup>17</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4777/business-plan-v8.html>, abgerufen am 11.12.2011

„Der Businessplan hilft zu überzeugen. Nicht nur die Bank, sondern auch Förderstellen. Nicht unterschätzen sollte man seine Rolle als Kontrollinstrument für sich selbst. Mit einem Businessplan erkennt man früh, wenn sich Kosten oder Umsätze anders entwickeln als geplant.“ (*Christoph Leidl, Präsident der Wirtschaftskammer Österreich*)<sup>18</sup>

„Klare Vorstellungen und Pläne sind eine wichtige Basis, um konkrete Ziele zu erreichen.“ (*Beatrix Karl, Bundesministerin für Wissenschaft und Forschung*)<sup>19</sup>

„Der Businessplan ist wie ein Steigeisen, das einem auch im unwegsamen Gelände Halt gibt. Es hat mir beim Aufbau des Unternehmens geholfen, den roten Faden und die Kontrolle zu bewahren. Schau ich jetzt zurück, sind viele Ideen aus dem ersten Businessplan verwirklicht, gleichzeitig sind neue Aspekte hinzugekommen.“ (*Birgit Morelli, Ein-Personen-Unternehmerin aus Kärnten*)<sup>20</sup>

„Wenn man eine packende Idee hat und endlich loslegen will, kann es sehr hilfreich sein, das Konzept als Ganzes zu durchdenken, mit spitzem Bleistift durchzurechnen und in einem Businessplan auf den Punkt zu bringen.“ (*Thomas Pointner, Christian Pumberger, Katharina Becker und Andreas Queck, Unternehmensgründer von KATMAKON Katastrophen-Management Konzepte*)<sup>21</sup>

Doch viele Unternehmensgründer warnen rückblickend auch vor dem falschen Glauben an den Businessplan, den Gründer für Bank, Förderstellen oder Arbeitsamt entwickeln müssen. Der Plan selbst hätte weniger Relevanz als der Prozess, in dem idealerweise ein konsistentes Entrepreneurial Design konzipiert wird.<sup>22</sup> Als Entrepreneurial Design wird das Bindeglied zwischen Forschungs- und Marktorientierung verstanden, also das unternehmerische Konzept.<sup>23</sup> Der Wert eines Businessplans liegt also vor allem im Denkprozess, der in Gang gesetzt wird. Der Versuch den Markt zu verstehen und dabei ein besseres Angebot zu konzipieren ist entscheidend.

---

<sup>18</sup> Zitiert in: i2b ideas to business, Keine Angst vor dem Businessplan, 3.Auflage, 2010, S. 13

<sup>19</sup> Zitiert ebenda, S. 12

<sup>20</sup> Zitiert ebenda, S. 11

<sup>21</sup> Zitiert ebenda, S. 9

<sup>22</sup> Vgl. Faltn, Günter, Kopf schlägt Kapital, Carl Hanser Verlag, München, 2008, S. 154

<sup>23</sup> Vgl. Faltn, Günter, Kopf schlägt Kapital, Carl Hanser Verlag, München, 2008, S. 38

## 2.2 Statistischer Befund

### 2.2.1 Erläuterungen zur EPU-Auswertung

Ein-Personen-Unternehmen prägen das Bild der Unternehmenslandschaft in Österreich stärker denn je: über 50 Prozent aller Unternehmen sind Ein-Personen-Unternehmen. Noch vor 20 Jahren waren es erst knapp über 30 Prozent. Diese Entwicklung ist ein Resultat des Wandels von einer industriellen, von Großunternehmen geprägten Ökonomie hin zu einer Wissensökonomie, in der auch kleinste Unternehmen ihren Platz finden. Durch den Zugriff auf neueste Technologien können sie ihre speziellen Fähigkeiten und Talente zur Geltung bringen.<sup>24</sup>

Ein-Personen-Unternehmen sind keine homogene Gruppe, sondern stellen die bunte Vielfalt des unternehmerischen Spektrums dar. Sie erbringen spezialisierte Leistungen in hoher Qualität für die sie mit ihrem eigenen Namen bürgen und verbinden Wachstum nicht mit der Zahl der Mitarbeiter, sondern mit Qualität, Innovationsgrad und Entwicklung.<sup>25</sup>

Als Ein-Personen-Unternehmen gelten Unternehmen ohne unselbständig Beschäftigte (auch ohne geringfügig Beschäftigte) der gewerblichen Wirtschaft mit Orientierung am Markt, Ausrichtung der Tätigkeit auf Dauer und ohne Mitunternehmertum, d.h. im Wesentlichen lediglich Einzelunternehmen und Gesellschaften mit beschränkter Haftung.<sup>26</sup>

Bezüglich der Anstellung von Mitarbeitern beziehen sich die Zahlen auf die aktuell „fest angestellten“ Mitarbeiter, unabhängig davon ob früher welche beschäftigt wurden. „Fest angestellt“ bezieht sich dabei auf dauerhafte Anstellungen ab fünf Monaten pro Jahr, d.h. zu Spitzenzeiten kann auch Teil- oder Vollzeitpersonal beschäftigt werden. Somit zählen Unternehmen mit einem während des ganzen Jahres geringfügig Beschäftigtem nicht zu den EPU, während Unternehmen mit drei Teilzeitbeschäftigten (z.B. während des Schlussverkaufs im Handel) als EPU definiert werden.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Fact-Sheet EPU '11, S. 2

<sup>25</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Fact-Sheet EPU '11, S. 2

<sup>26</sup> Vgl. [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17)  
abgerufen am 11.12.2011

<sup>27</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, EPU Statistik 2010, S. 2

Grundlage der folgenden Analysen bilden die WKO Mitgliederdaten. Da die Mitgliederdaten keine Informationen über die Zahl der unselbständig Beschäftigten liefern, wurden diese mit Beschäftigungsinformationen der Statistik Austria auf Unternehmensebene abgeglichen. Hier kann es aufgrund des Abgleichs zweier unterschiedlicher Datenmengen zu Unschärfen kommen.

Basis der Auswertungen bilden also jene Mitglieder, denen keine unselbständigen Beschäftigungsverhältnisse zugewiesen werden können und die zumindest eine aktive Berechtigung besitzen.<sup>28</sup>

### **Weitere wichtige Hinweise zur Interpretation der Daten:**<sup>29</sup>

- Es werden nicht nur Unternehmen erfasst, deren wirtschaftlicher Schwerpunkt innerhalb des Wirtschaftskammerbereichs liegt, sondern auch jene, die überwiegend in anderen Bereichen tätig sind wie z.B. Architekt mit der Berechtigung für den Bereich „Ingenieurbüro“.
- Da die Führung der Aufzeichnungen über den Mitgliederstand in die Kompetenz der einzelnen Wirtschaftskammern in den Bundesländern fällt, ergibt sich der Wert für Österreich aus der Summe der Bundesländerstatistiken. Da ein Unternehmen gleichzeitig in mehreren Bundesländern Kammermitglied sein kann ergeben sich regionale Mehrfachmitgliedschaften. Ebenso besteht die Möglichkeit von fachlichen Mehrfachmitgliedschaften, wenn ein Unternehmen über Berechtigungen verfügt, die in den Wirkungsbereich mehrerer Sparten bzw. Fachgruppen fallen. In den Auswertungen wird jede Mitgliedschaft erfasst, womit die Summe der Spartenmitglieder im Allgemeinen über dem Wert für die WKO insgesamt liegt.
- Die Tätigkeit der selbständigen Personenbetreuung wurde erst im Jahr 2007 ausdrücklich in der Gewerbeordnung geregelt. Das erhöhte die Zahl der Wirtschaftskammermitglieder erheblich. Selbständige Personenbetreuer werden im Fachverband der gewerblichen Dienstleister der Sparte Gewerbe und Handwerk erfasst. Die Aufnahme dieser Branche beeinflusst den Frauenanteil und wirkt sich auch unterschiedlich auf einzelne Bundesländer aus.

---

<sup>28</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, EPU Statistik 2010, S. 3

<sup>29</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, EPU Statistik 2010, S. 3 ff.

- Die Auswertung erfolgt stichtagsbezogen, d.h. für die Einteilung eines Mitglieds als EPU oder Arbeitgeberunternehmer wurde die Zahl der unselbständig Beschäftigten eines Monats herangezogen.
- Aufgrund der Definition (Einschränkung auf die Rechtsform Einzelunternehmer und GmbH) werden auch Konzerntöchter, Holdings und Komplementäre (GmbH & Co KG) erfasst, die meistens keine unselbständig Beschäftigten haben.
- Unternehmen bleiben solange in der Datenbasis, solange sie über eine Gewerbeberechtigung verfügen, auch wenn sie sich in Liquidation bzw. Konkurs befinden.
- Weiters kann es auch bei Umgründungen, Ausgliederungen u.ä. dazu kommen, dass die Berechtigungen beibehalten bleiben, obwohl die entsprechende Tätigkeit nicht mehr ausgeübt wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die oben angeführten Punkte zu Ergebnissunschärfen führen können, was bei der Interpretation der Daten berücksichtigt werden sollte. Dennoch stellt die EPU Auswertung eine wertvolle Unterlage für die Verteilung der Ein-Personen-Unternehmen auf die einzelnen Branchen dar.

Folgende Gliederungsebenen wurden im folgenden Kapitel 2.2.2 Quantitative Erfassung der Ein-Personen-Unternehmen in Österreich berücksichtigt:

Anzahl der Ein-Personen-Unternehmen nach:

- Geschlecht
- Altersgruppen
- Rechtsformen
- Bundesländern
- Wirtschaftssparten

## 2.2.2 Quantitative Erfassung der Ein-Personen-Unternehmen in Österreich

Insgesamt werden in Österreich 238.320 (Dezember 2010) Unternehmen ohne unselbständig Beschäftigte, d.h. als Ein-Personen-Unternehmen geführt.<sup>30</sup>

Grundlage der Analyse bilden die WKO Mitgliederdaten im Dezember 2010 und zwar alle aktiven Mitglieder, unabhängig davon ob die Tätigkeit tatsächlich ausgeübt wird. Da Unternehmen verschiedene Tätigkeiten ausüben und daher auch Mitglied in mehreren Fachorganisationen bzw. Sparten sein können und auch gleichzeitig in mehreren Bundesländern tätig sein können, kommt es zu Mehrfachmitgliedschaften. Zu Unschärfen kann es auch aufgrund eines Abgleichs der WKO-Datenbank mit jener der Statistik Austria kommen.<sup>31</sup>

### Ein-Personen-Unternehmen 2010 nach Geschlecht

Geschlecht	Anzahl EPU
<i>keine Angabe</i>	9
Männer	124.677
Frauen	95.802
<b>Gesamt</b>	<b>220.488</b>
Frauenanteil in Prozent	43,4

Tabelle 1 EPU 2010 nach Geschlecht  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

Unsere Gesellschaft durchlebt derzeit einen Wandel und wird in Zukunft sehr stark durch Frauen geprägt sein. Die neue Arbeitswelt erfordert Flexibilität und Mobilität und projektbezogenes Arbeiten. Dies ist für Frauen wie Männer im Sinne der Work-Life-Balance sehr relevant. Die Form des Ein-Personen-Unternehmens ist für Frauen dabei eine gute Möglichkeit, auch mit Familie im Arbeitsleben integriert zu bleiben.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Fact-Sheet EPU '1,1 S. 2

<sup>31</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, EPU Statistik 2010, S. 3

<sup>32</sup> Vgl. Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz, EPU machen Zukunft, WKO, 2010, S. 5

## Ein-Personen-Unternehmen 2010 nach Altersgruppen

Altersgruppe	Anzahl EPU	Anteil in %
unter 20 Jahre	620	0,3
20 bis unter 30 Jahre	23.830	10,8
30 bis unter 40 Jahre	52.652	23,9
40 bis unter 50 Jahre	75.730	34,3
50 bis unter 60 Jahre	49.956	22,7
60 bis unter 70 Jahre	14.208	6,4
70 bis unter 80 Jahre	3.042	1,4
80 Jahre und älter	432	0,2
keine Angabe	18	
<b>Gesamt</b>	<b>220.488</b>	

Tabelle 2 EPU 2010 nach Altersgruppe  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

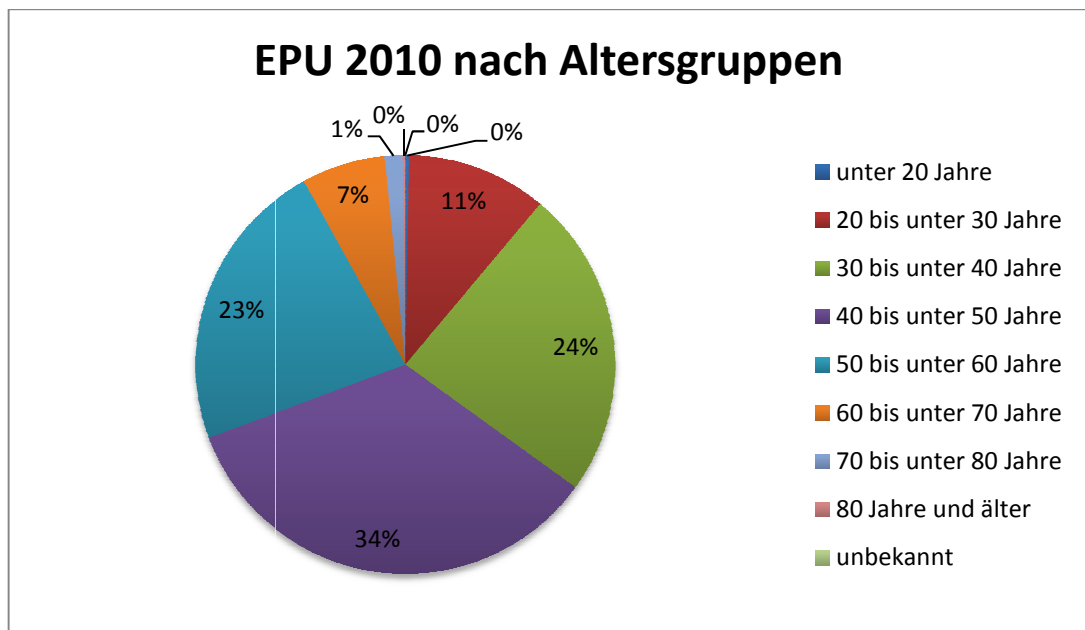


Abbildung 4 EPU 2010 nach Altersgruppe  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

Der größte Anteil der Ein-Personen-Unternehmer war zwischen 40 und 50 Jahren alt (über 30 Prozent) gefolgt von der Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen und der 50- bis 60-Jährigen (mit jeweils knapp über 20 Prozent).

Mit der Alterung unserer Gesellschaft zeigt sich auch, dass Menschen mit Erfahrung und dem Wissen, noch 30 Jahre leben zu können, die Selbständigkeit als eine Form der Altersbeschäftigung betrachten. Mit der Alterung unserer Gesellschaft kommt also ein neuer Singleunternehmertyp auf uns zu, der den Ruhestand zum Un-Ruhestand erklärt und neu durchstartet.<sup>33</sup>

### Ein-Personen-Unternehmen 2010 nach Rechtsformen

Rechtsform	Anzahl EPU	Anteil in %
Einzelunternehmer (nicht eingetragen)	215.401	90,4
Einzelunternehmer (eingetragen)	5.087	2,1
GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	17.832	7,5
<b>Gesamt</b>	<b>238.320</b>	<b>100,0</b>

Tabelle 3 EPU 2010 nach Rechtsformen  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

Als Rechtsform wird in Österreich die Gründung als Einzelunternehmen bevorzugt, da die Gründung einfach, günstig und formlos ist und keine Anforderungen an Mindestkapital und Gesellschafteranzahl bestehen.

### Ein-Personen-Unternehmen 2010 nach Bundesländern

Bundesland	Anzahl EPU	Anteil in %
Burgenland	8.675	3,6
Kärnten	13.917	5,8
Niederösterreich	47.700	20,0
Oberösterreich	36.136	15,2
Salzburg	15.243	6,4
Steiermark	31.855	13,4
Tirol	18.399	7,7
Vorarlberg	9.298	3,9
Wien	57.097	24,0
<b>Österreich</b>	<b>238.320</b>	<b>100,0</b>

Tabelle 4 EPU 2010 nach Bundesländern  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

<sup>33</sup> Vgl. Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz, EPU machen Zukunft, WKO, 2010, S. 7



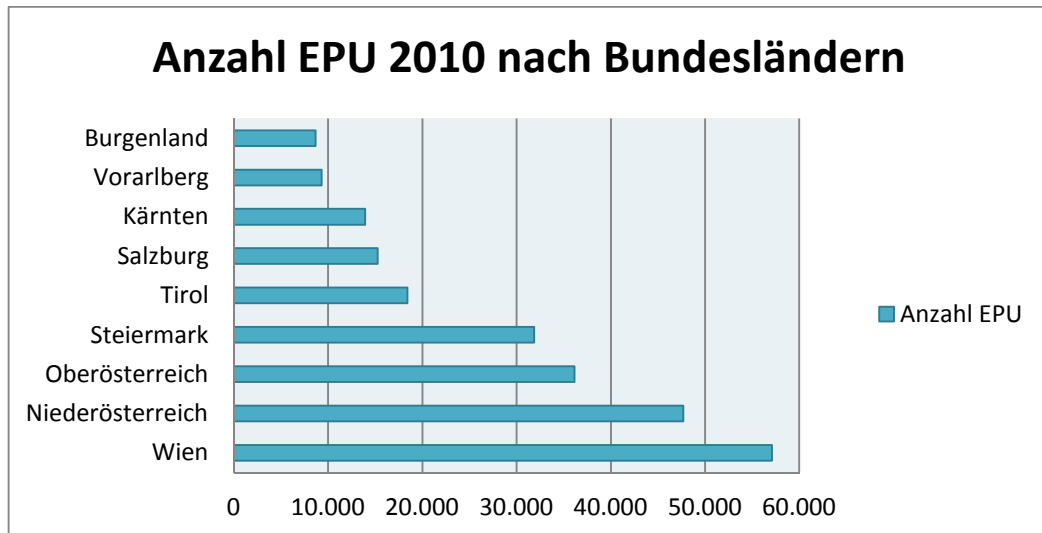


Abbildung 5 EPU 2010 nach Bundesländern  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

Die meisten Ein-Personen-Unternehmen sind in den Bundesländern Wien (57.097), Niederösterreich (47.700) und Oberösterreich (36.136) angesiedelt.<sup>34</sup>

### Ein-Personen-Unternehmen 2010 nach Wirtschaftssparten

Bei Kammermitgliedern, die über Gewerbeberechtigungen verfügen, die in mehr als eine Sparte fallen, besteht die Mitgliedschaft in jeder betroffenen Sparte (Mehrfachzählung). Aufgrund dieser Definition werden auch Holdings, Konzerntöchter und Komplementäre von GmbH & Co KG erfasst, wenn sie keine eigenen unselbständig Beschäftigten haben. Dies kann u.a die Existenz von EPU in Wirtschaftsbereichen erklären, bei denen auf den ersten Blick nicht mit Ein-Personen-Unternehmen gerechnet wird.

Sparte	Anzahl EPU	Anteil in %
Gewerbe und Handwerk	108.053	40,7
Industrie	3.522	1,3
Handel	67.310	25,4
Bank und Versicherung	1	0
Transport und Verkehr	9.713	3,7
Tourismus und Freizeitwirtschaft	22.965	8,7
Information und Consulting	53.908	20,3
<b>Gesamt</b>	<b>265.472</b>	<b>100,0</b>

Tabelle 5 EPU 2010 nach Sparten  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

<sup>34</sup> Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Fact-Sheet EPU '11, S. 2

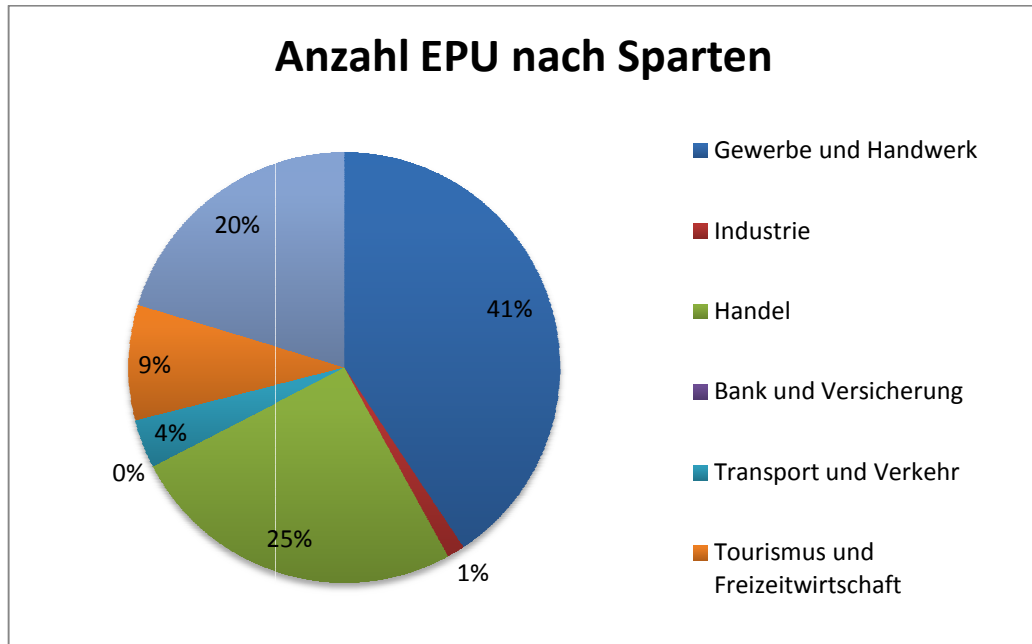


Abbildung 6 EPU 2010 nach Sparten  
Quelle: WKO, Stand Dezember 2010 (eigene Darstellung)

### 2.2.3 Charakteristika und Typologisierung von Ein-Personen-Unternehmen

#### Motivation für die Selbständigkeit<sup>35</sup>

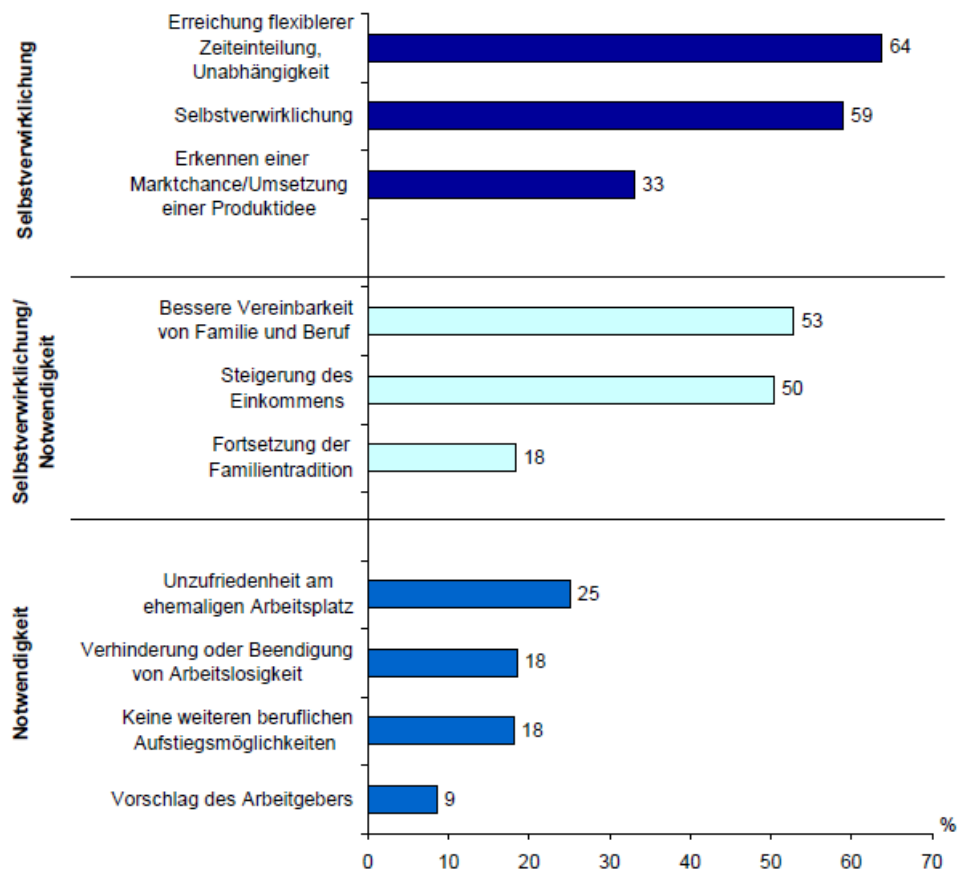
Den Weg in die Selbstständigkeit wählte die Mehrheit der EPU (64%) zur Erreichung flexiblerer Zeiteinteilung und Unabhängigkeit. Das Motiv, „sein eigener Chef sein zu wollen“ und Herausforderungen anzunehmen, war für 59% der EPU von großer Bedeutung. Ein Drittel der EPU gab an, dass das Erkennen einer Marktchance bzw. die Umsetzung einer Produktidee ein wichtiges Motiv für sie war, sich selbständig zu machen.

Mehr als die Hälfte der EPU (53%) führte eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ein (sehr) wichtiges Motiv für die Entscheidung zur Selbstständigkeit an. Während unter den weiblichen EPU dieses Motiv für rund 65% (sehr) bedeutend ist, gilt dies bei den Männern für 46%. Eine Steigerung des Einkommens ist für die Hälfte der EPU (sehr) wichtig. Fast ein Fünftel (18%) aller EPU sieht die Selbstständigkeit als die Fortsetzung einer Familientradition.

<sup>35</sup>Vgl. KMU Forschung Austria, Ein-Personen-Unternehmen in Österreich, Endbericht 2007, S. 43 f.

Für weniger als ein Viertel der EPU war das Grundmotiv der Notwendigkeit für ihre Gründung (sehr) wichtig. Rund ein Viertel gab an, am ehemaligen Arbeitsplatz unzufrieden gewesen zu sein und dass dies auch ausschlaggebend für den Entschluss zur Selbständigkeit war. Für weitere 18% der EPU war der Weg in die Selbständigkeit eine Möglichkeit, Arbeitslosigkeit zu verhindern oder zu beenden. 18% der Ein-Personen-Unternehmer gründeten, weil sie keine weiteren beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten in ihrer ehemaligen Tätigkeit hatten. 9% der EPU machten sich auf Vorschlag des Arbeitgebers selbständig.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, dass etwa zwei Drittel bis drei Viertel der EPU aus Gründen der Selbstverwirklichung, und ein Viertel bis ein Drittel aus Notwendigkeit gründen. Generell ist jedoch auch zu beachten, dass für die Entscheidung zur Selbständigkeit nicht nur ein bestimmter Grund, sondern ein Motivbündel, in dem verschiedene Gründe in unterschiedlicher Intensität auftreten, verantwortlich ist.



<sup>1</sup> Anteil der Ein-Personen-UnternehmerInnen, für die das jeweilige Motiv (sehr) wichtig war.

## Typologisierung von Ein-Personen-Unternehmen

Zur Identifikation der unterschiedlichen Unternehmensgruppen wurden die folgenden Typologisierungskriterien herangezogen:<sup>36</sup>

- Geschäftsentwicklung des Unternehmens
- Risikobereitschaft
- Potenzieller Beschäftigungseffekt
- Motive der Selbstständigkeit
- Stellenwert des persönlichen Umfelds
- Stellenwert von privater sowie öffentlicher Beratung

Die Analyse ergab vier unterschiedliche Typen:<sup>37</sup>

- dynamische Unternehmen - 24%  
Diese Gruppe zeichnet sich durch hohe Risikobereitschaft und eine sehr dynamische Geschäftsentwicklung aus. Die Unternehmen befinden sich am Anfang des Unternehmenszyklus und haben ein hohes Potenzial, Mitarbeiter einzustellen. Sowohl die Beratung vom persönlichen Umfeld als auch von privaten und öffentlichen Stellen ist diesen Unternehmen wichtig. Als Motiv für die Gründung nennen die Unternehmer vor allem das Umsetzen einer Produktidee und das Ergreifen einer Marktchance.
- risikobewusste Unternehmen - 37%  
Sie zeichnen sich im Allgemeinen durch eine stabile Geschäftsentwicklung aus und sind stark auf Sicherheit bedacht. Gleichzeitig auch eher skeptisch in Bezug auf die Zukunft ist das Innovationspotential dieser Gruppe als eher gering einzustufen.
- etablierte Unternehmen - 22%  
Die Unternehmer dieses Typs führen ein stabiles Unternehmen, scheuen aber große Risiken. Für sie ist neben der Freude an der Arbeit die persönliche Flexibilität von überragender Bedeutung. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass die etablierten Unternehmer genauso innovativ sind wie die dynamischen.

---

<sup>36</sup>Vgl. KMU Forschung Austria, Ein-Personen-Unternehmen in Österreich, Endbericht 2007, S. 71 ff.

<sup>37</sup>Vgl. KMU Forschung Austria, Ein-Personen-Unternehmen in Österreich, Endbericht 2007, S. 71 ff.

➤ Unternehmen aus Notwendigkeit - 17%

Der anteilsmäßig kleinste EPU-Typ, wurde durch äußere Umstände zur Selbständigkeit motiviert. Dementsprechend zeigt sich hier auch sehr großer Beratungsbedarf. Aufgrund des Drucks, der durch die nicht ganz freiwillige Unternehmensgründung entsteht, weisen die Betriebe eine große Markt- und Gewinnorientierung auf. Bei den EPU aus Notwendigkeit handelt es sich jedoch keineswegs ausschließlich um benachteiligte Unternehmer oder um „Betriebe zweiter Klasse“, wie das hohe Innovations- und Beschäftigungspotenzial zeigt.

**Zielsetzung der Unternehmenstätigkeit<sup>38</sup>**

Oberste Priorität hat für alle Unternehmenstypen mit Ausnahme der etablierten Unternehmen die Deckung des Lebensunterhaltes durch die selbstständige Tätigkeit. Die dynamischen sowie die Unternehmen aus Notwendigkeit sind jedoch besonders gewinnorientiert. Nur bei den etablierten Unternehmen steht die Freude an der Arbeit im Rahmen ihrer selbständigen Tätigkeit an erster Stelle.

---

<sup>38</sup> Vgl. KMU Forschung Austria, Ein-Personen-Unternehmen in Österreich, Endbericht 2007, S. 77

## 2.3 Unternehmenskonzept / Businessplan

### 2.3.1 Wozu ein Businessplan?

„Sorgfältig und ehrlich betrieben zwingt einen das Verfassen des Businessplans zu diszipliniertem Nachdenken. Eine Idee, die einem gerade noch glänzend erschien, mag bei näherer Betrachtung der Details und Zahlen plötzlich völlig unspektakulär wirken.“<sup>39</sup>

Wer ein Unternehmen gründen will, braucht zuerst eine Erfolg versprechende Geschäftsidee. Diese allein reicht jedoch nicht aus. Sie muss oft über einen längeren Zeitraum überdacht, angepasst und verändert werden. Ein Businessplan ist quasi die Regieanweisung wie diese Idee erfolgreich verwirklicht werden kann. Er ermöglicht es dem Unternehmer die Erreichung von Zielen anhand von Soll-Ist-Vergleichen zu kontrollieren.

Daher sollte der Unternehmer den Businessplan selbst verfassen und in erster Linie auch für sich selbst schreiben. Selbstverständlich können und sollen Berater beigezogen werden um den Gründer zu unterstützen, doch da niemand die Geschäftsidee besser kennt als der Gründer und dieser den Businessplan auch überzeugend präsentieren können sollte, empfiehlt es sich, von vorgefertigten Plänen die allorts angeboten werden, Abstand zu nehmen.

Das schriftliche Formulieren des Unternehmenskonzeptes hat mehrere Vorteile:<sup>40</sup>

- Die Schriftform zwingt zu durchdachten Überlegungen.
- Durch ein schriftliches Unternehmenskonzept verfügt man über eine Leitlinie, an der man die Ziele und Aktivitäten ausrichten und laufend überprüfen kann.
- Durch ein klares Unternehmenskonzept wird die Position bei Kooperations- und Verhandlungspartnern gestärkt.
- Nicht zuletzt ist ein Businessplan die Grundvoraussetzung für die Finanzierung über Banken oder andere Kapitalgeber sowie für Förderstellen.

---

<sup>39</sup> <http://www.gruendungskompass.de/gruenderwissen5.html>, abgerufen am 18.12.2011

<sup>40</sup> Vgl. WKO, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 16.Auflage, 2011, S. 98

Der Businessplan bildet also die Grundlage für:

- Verhandlungsgespräche mit Kapitalgebern, Investoren und strategischen Partnern sowie
- für interne Strategie- und Planungskonzepte.<sup>41</sup>

Als Adressaten kommen also sowohl interne also auch externe Stakeholder in Betracht.

Ein überzeugender, strukturierter und richtig konzipierter und formulierter Businessplan ist heute für jedes Unternehmen die Grundvoraussetzung einen Kredit gewährt zu bekommen und unabdingbare Voraussetzung um fundierte Investitionsentscheidungen treffen zu können.

Der Zeithorizont erstreckt sich in den meisten Fällen von drei bis fünf Jahren, wobei das erste Jahr unbedingt auf Monatsbasis geplant werden sollte.

### **Der Businessplan erfüllt drei Funktionen:**

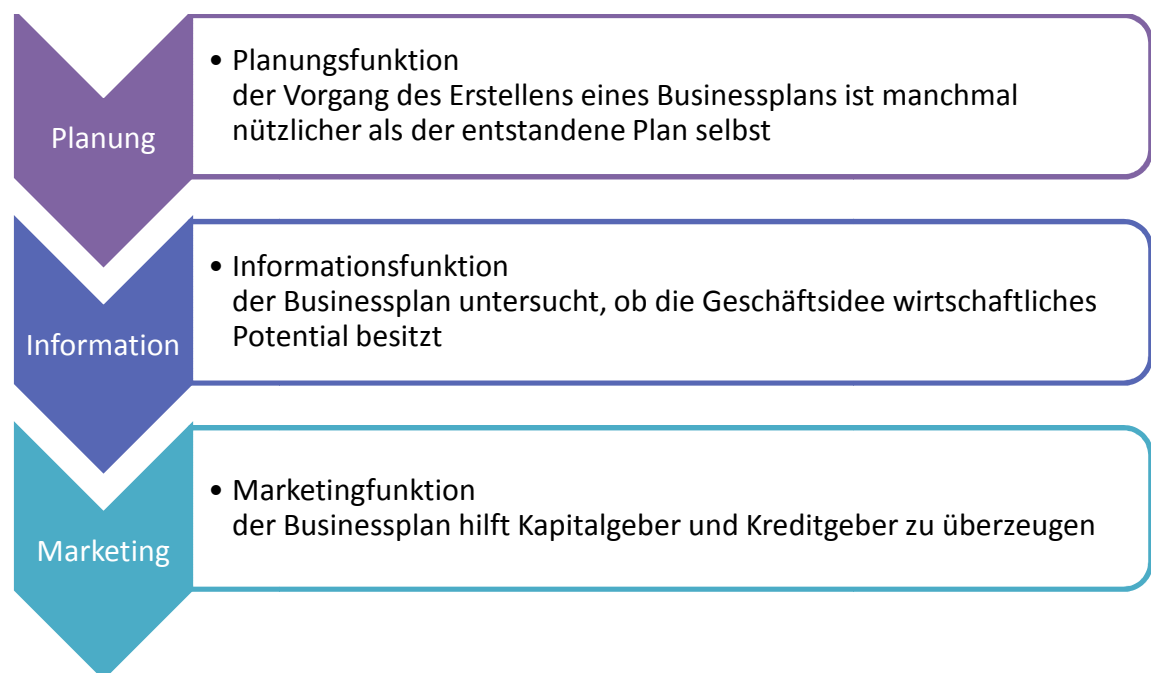


Abbildung 8 Funktionen des Businessplans  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an:  
Neuschäfer, Kai, Businesspläne <http://www.wiso.tu-dortmund.de>

<sup>41</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 13

## Einen Businessplan braucht man bei folgenden Gelegenheiten:<sup>42</sup>

- bei der Unternehmensgründung (Start-up-Businessplan)  
Akquisitionsinstrument bei Investoren und Banken  
Umfassende Analyse der Geschäftsidee und des Geschäftsmodells
- bei der laufenden Beschaffung von Fremdkapital
- bei der Suche nach Investoren und Venture Capital zu Stärkung der Eigenkapitalbasis
- beim Kauf und Verkauf von Unternehmen
- für die strategische Planung
- zur Bewertung unternehmerischer Initiativen und Projekte jeder Art im Unternehmen (neue Produkte, Projekte zur Kostensenkung)

Die **Einsatzfelder des Businessplans** kann man demzufolge also in unten angeführte vier Bereiche gliedern:



Abbildung 9 Einsatzfelder des Businessplans  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>42</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 14



### 2.3.2 Inhalte eines Businessplans

Beim Inhalt eines Businessplans gibt es wesentliche Punkte zu beachten, die natürlich von der Größe, Art und Komplexität des Unternehmens abhängen. In der Praxis hat sich eine bestimmte Form und Struktur des Inhalts herausgebildet, die üblicherweise verwendet wird. Eine Abweichung könnte beim Leser als unprofessionell eingestuft werden, was natürlich verhindert werden muss. Je nach Ansprechpartnern kann es sinnvoll sein, den Businessplan auch in Englischer Sprache abzufassen.

#### Inhaltsverzeichnis – Businessplan

<b>Executive Summary</b>
<b>Geschäftsidee</b>
<b>Gründer / Unternehmer</b>
<b>Produkte: Sachgüter oder Dienstleistungen</b>
<b>Kundennutzen / Zielgruppe</b>
<b>Marktanalyse</b>
<b>Konkurrenten / Wettbewerbsanalyse</b>
<b>SWOT-Analyse</b>
<b>Marketing und Vertrieb</b>
<b>Organisation und Personal</b>
<b>Rechtsform der Unternehmensgründung</b>
<b>Standortwahl</b>
<b>Wirtschaftliche Planungsrechnungen</b>

Tabelle 6    Inhalt eines Businessplans  
Quelle:       Eigene Darstellung

## Executive Summary – das Wesentliche auf wenigen Seiten

„Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefasst werden kann, ist weder durchdacht, noch entscheidungsreif.“<sup>43</sup>

„Wer's nicht einfach und klar sagen kann, der soll schweigen und weiterarbeiten, bis er's klar sagen kann.“<sup>44</sup>

Als Executive Summary wird eine Kurzfassung der Geschäftsidee mit der Zielsetzung, das Interesse (besonders potenzieller Kapitalgeber) zu wecken, bezeichnet. Sie vermittelt den ersten Eindruck einer Geschäftsidee und enthält einen kurzen Abriss aller wichtigen Aspekte des Businessplans. Im Idealfall ist sie interessant, macht neugierig, besticht durch Kürze und Klarheit. Dabei macht sie die Geschäftsidee auch für Menschen ohne Vorwissen auf Anhieb verständlich. Für welchen Zweck der Businessplan auch gedacht ist, die Vorentscheidung des Lesers fällt bereits bei der Executive Summary.

### **Sie gibt einen Überblick über:**<sup>45</sup>

- die Geschäftsidee
- Produkt- oder Dienstleistung
- relevante Märkte
- die Zielkunden
- die USP - Unique Selling Proposition
- den Nutzen, den die Kunden erwarten können
- die erwarteten Umsätze und Gewinne einschließlich Break Even Points
- den Investitionsbedarf inklusive möglicher Rendite
- eventuell den Zeitpunkt und die Rechtsform der beabsichtigten Unternehmensgründung

<sup>43</sup> Gunther, Heinz, Märkte dominieren, München, 2011, S. 11

<sup>44</sup> Götze, Lutz, Die deutsche Rechtschreibung, Wissen Media Verlag, GmbH, 2008, S. 449

<sup>45</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 3

Die Executive Summary ist nicht als Einleitung, sondern als eine komprimierte Darstellung der darauf folgenden Ausführungen zu verstehen. Der Executive Summary ist eine besondere Bedeutung beizumessen, da Businesspläne oftmals nicht weitergelesen werden, wenn sie nicht auf der ersten Seite das Interesse ihrer Leser erwecken.

#### **LEITFRAGEN<sup>46</sup>**

- Was ist die Produkt- oder Dienstleistungs-idee? Ist sie verständlich erklärt?
- Welche Kompetenzen und Erfahrungen hat der Unternehmensgründer?
- Welche Märkte und Branchen sind relevant?
- Wer sind die Zielkunden und was ist der Kundennutzen?
- Welches Bedürfnis wird durch das Produkt / die Dienstleistung bedient?
- Wie hoch sind die Umsätze und Gewinne?
- Wie hoch ist der Eigenmittelanteil und welcher Fremdmittelbedarf wurde geplant?

#### **ZIELE<sup>47</sup>**

- Interesse der Leser wecken
- Umfassende Informationen über das Unternehmen auf ca. 2 Seiten liefern

#### **Elevator Pitch**

Elevator Pitch heißt wörtlich übersetzt „Verkaufsgespräch im Lift“ und steht für eine 30-sekündige mündliche Kurzpräsentation. Nicht nur bei Zufallsbegegnungen auf der Straße auch bei Gründungs- und Innovationsveranstaltungen ist es sehr nützlich sich ein paar Sätze zurechtgelegt zu haben mit denen man sein Gegenüber in kurzer Zeit begeistern kann.

Ziel ist dabei nicht die Idee möglichst umfangreich darzustellen, sondern einen Folgetermin für ein detailliertes Gespräch zu vereinbaren.

<sup>46</sup> Vgl. Haude, Rainer, Kraus, Werner, Handbuch Plan4You Easy, Wien, 2007, S. 22 f.

<sup>47</sup> Vgl. Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S. 26

## Geschäftsidee

Unter einer Geschäftsidee versteht man einen Einfall oder Gedanken, der auf den ersten Blick aufgrund eines hohen Kundennutzens das Potenzial einer wirtschaftlich attraktiven Verwertbarkeit bietet und daher den Ausgangspunkt für vertiefende Überlegungen bezüglich einer Unternehmensgründung bildet.<sup>48</sup>

Die Geschäftsidee sollte, um sich gegenüber anderen am Markt bereits etablierten durchsetzen zu können, innovativ sein. Wobei sich die „Neuartigkeit“ nicht zwingend auf ein vollkommen neues Produkt beschränkt; auch ein bisher noch nicht angebotenes Service, neue Vertriebskanäle, neuartiges Marketing oder innovatives Abrechnungsmodell können genauso bedeutend und wirtschaftlich erfolgreich sein. Das Angebot muss sich von dem der Konkurrenz somit in mindestens einem Charakteristikum wesentlich unterscheiden.

Geschäftsideen können also auf zwei verschiedene Arten neuartig sein:

- Produktinnovation
- Prozessinnovation

Der Schlüssel zum Erfolg ist das genaue Verständnis dessen, was der potenzielle Kunde will. Häufig zerbrechen sich zukünftige Gründer lange den Kopf, um auf eine möglichst ausgefallene Idee zu kommen. Doch das Rad muss nicht neu erfunden werden. Es kann sehr viel aussichtsreicher sein, eine Geschäftsidee zu übernehmen, die bereits erfolgreich erprobt wurde. Oft kommen demjenigen die besten Ideen, der über den Tellerrand schaut – ins Ausland oder in andere Branchen.<sup>49</sup>

Die Geschäftsidee muss einen klar fassbaren Kundennutzen haben, der sich am einfachsten in verringerten Kosten für einen bekannten Nutzen, in einem neuartigen Nutzen mit überschaubarem Aufwand für die Marktteilnehmer, in einem messbaren Qualitätszuwachs oder einer nachweislichen Zeitersparnis äußert.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 3

<sup>49</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 32

<sup>50</sup> Vgl. Haude, Rainer, Kraus, Werner, Handbuch Plan4You Easy, Wien, 2007, S. 19

Es ist unumgänglich, den Kundennutzen, den das Angebot generiert, möglichst präzise darzustellen und zu beschreiben was das Angebot gegenüber konkurrierenden Produkten vorteilhaft macht. Dieser Vorteil wird in der Regel als „Alleinstellungsmerkmal“ bzw. Unique Selling Proposition (USP) bezeichnet. Je ausgeprägter das USP ist, desto besser sind die Erfolgsaussichten für die Gründung.<sup>51</sup>

Wer also mit einem eigenen Unternehmen startet, sollte seinen anvisierten Markt genau ergründen, Konkurrenten und Wettbewerber mit ähnlichem Angebot anschauen und sich von diesen durch Einzigartigkeit absetzen.

Jedoch gibt es auch viele Möglichkeiten, in Bestehendes einzusteigen wie Betriebsnachfolge, Franchise, oder Imitation.

#### LEITFRAGEN

- Was unterscheidet mein Produkt von denen meiner Wettbewerber?
- Welchen wahrnehmbaren Kundennutzen erzeugt mein Produkt?
- Welche Zusatzleistungen vor und nach dem Kauf biete ich?
- Was haben meine Kunden davon?
- Was bietet die Konkurrenz?
- Welchen Zusatznutzen kann ich mit vertretbarem Aufwand bereitstellen?

#### ZIELE

- Was ist der USP meines Produkts?

Natürlich ist für die Leser des Businessplans interessant ob das USP dauerhaft sein wird oder ob konkurrierende Anbieter ihre Produkte anpassen können. Basiert das Alleinstellungsmerkmal auf technischen Innovationen kann eine Patentanmeldung in Erwägung gezogen werden, andernfalls sollte man Argumente überlegen warum das eigene Angebot der Konkurrenz dauerhaft überlegen sein wird.

---

<sup>51</sup> Vgl. Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S. 31 f.

## Gründer / Unternehmer

Das Potential des Managementteams und der Mitarbeiter ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren einer unternehmerischen Initiative.<sup>52</sup>

Insider vertreten mehrheitlich die Anschauung, dass ein guter Gründer aus einer zweitklassigen Idee ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen kann, dies jedoch umgekehrt nicht funktioniert.

„I invest in management, not ideas.“<sup>53</sup>

Die Herausforderung sich selbständig zu machen ist groß. Wenn man Statistiken der Unternehmensgründer genauer unter die Lupe nimmt kann man feststellen, dass demografische Merkmale wie Geschlecht, Familienstand oder Alter nicht entscheidend für den späteren Erfolg sind.

Eigenschaften, die ausschlaggebend für den Erfolg sind:

- Fachkenntnisse, Branchenerfahrung, kaufmännische Grundkenntnisse
- Soziale Kompetenz
- Kommunikations- und Führungsfähigkeit
- Konflikt- und Krisenfähigkeit
- Networking
- Visionskraft
- Risikobereitschaft
- Disziplin
- Gutes Selbstwertgefühl

Für potenzielle Gründer besteht die Möglichkeit anhand von Checklisten mit Fragen zur Selbständigkeit nicht nur ihr grundsätzliches Interesse, sondern auch ihre Bereitschaft zur Gründung eines eigenständigen Unternehmens zu prüfen.

<sup>52</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 62

<sup>53</sup> Fischl, Bernd, Zitate aus dem Wirtschaftsleben für Entrepreneure, Unternehmer und Manager, S. 73

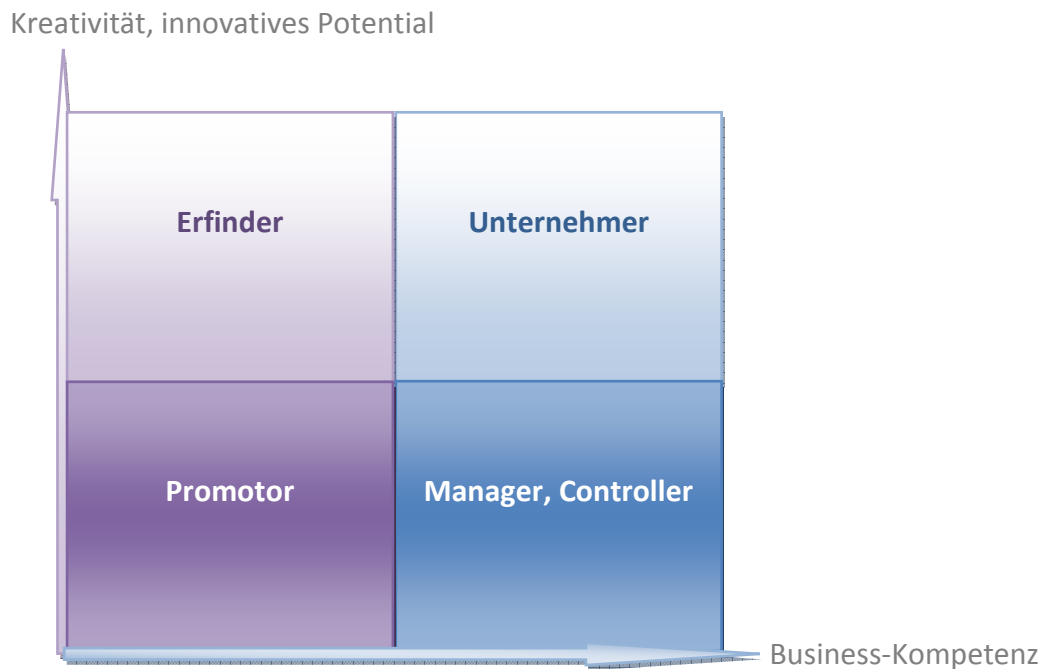


Abbildung 10 Potential von Gründern  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S.11

Es ist nicht notwendig, sämtliche unternehmerische Eigenschaften und Qualifikationen mitzubringen. Viele Dinge kann man auch erlernen. Um Schwachstellen auszugleichen, können auch freie Mitarbeiter, Kooperations- oder Geschäftspartner gesucht werden, denen die Dinge einfacher von der Hand gehen. Einige Aufgaben können an Experten (z. B. Steuerberater etc.) ausgelagert werden.

#### LEITFRAGEN

- Über welche Erfahrungen und Fähigkeiten verfügt der Gründer?
- Welche Erfahrungen und Fähigkeiten fehlen dem Gründer?
- Welche Unternehmensbereiche werden an Dritte (Kooperationspartner, Experten) ausgelagert?

#### ZIELE

- Umfassende Informationen über den Gründer, sein Fachwissen und die Branchenerfahrung liefern

## **Produkte: Sachgüter oder Dienstleistungen**

Die Produkte oder Leistungen eines Unternehmens können sowohl Sachgüter (materielle Güter) als auch Dienstleistungen (immaterielle Güter) sein. Es kann auch eine Kombination also ein Bündel aus Sachgütern und Dienstleistungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen angeboten werden.

In diesem Abschnitt des Businessplans sollen also die Produkte des Unternehmens kompakt und prägnant beschrieben werden. Langatmige, produktverliebte Beschreibungen sind zu vermeiden da es sich bei den Adressaten in erster Linie um potenzielle Kapitalgeber handelt, die im Allgemeinen nicht über das Fachwissen der Gründer verfügen. Daher soll die Produktbeschreibung auch Nichtfachleute erkennen lassen worum es sich bei den Produkten handelt und was sie zu leisten vermögen.<sup>54</sup>

Sollte es sich um innovative Produkte oder Prozesse handeln sollte die Anmeldung von Patenten und Schutzrechten überlegt werden. Der Schutz geistigen Eigentums des Gründers vor Imitationen Dritter kann einen vorerst entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

Professionelle Start-Ups präsentieren im Businessplan bereits die jeweiligen Marketingaktivitäten anhand des Produktlebenszyklus bzw. einer Portfolioanalyse.

### **Produkt – Produktlebenszyklus<sup>55</sup>**

Der Produktlebenszyklus beschreibt den Prozess zwischen der Markteinführung bzw. Fertigstellung eines marktfähigen Gutes und seiner Herausnahme aus dem Markt. Dabei wird die "Lebensdauer" eines Produktes in mehrere Phasen unterteilt.

<sup>54</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 13

<sup>55</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktlebenszyklus/produktlebenszyklus.htm>  
abgerufen am 25.11.2011



- Entwicklungsphase: Das Unternehmen steckt Geld und Arbeit in die Entwicklung des Produkts. Es wird noch kein Umsatz erzielt.
- Einführungsphase: Das Unternehmen steckt Geld und Arbeit in das Marketing und beginnt mit dem Verkauf. Die Umsätze steigen an und langsam wird der Break-Even-Punkt erreicht, an dem zum ersten Mal Gewinn erzielt wird.
- Wachstumsphase: Nach dem Break-Even-Punkt wächst der Marktanteil und das Produkt wird immer erfolgreicher. Am Wendepunkt der Umsatzkurve endet die Wachstumsphase.
- Reifephase: In dieser Phase steigt der Umsatz noch leicht bis zum Maximum an. Am Ende der Reifephase ist die Sättigung erreicht.
- Sättigungsphase: Hier fällt der Umsatz bis zu einem Punkt, an den mit dem Produkt kein Gewinn mehr gemacht werden kann.
- Degenerationsphase: Das Produkt läuft aus, es muss durch ein innovatives Produkt ersetzt werden. Es wird am Ende dieser Phase aus dem Programm genommen. Eventuell müssen während einer Nachlaufphase noch Leistungen erbracht werden.

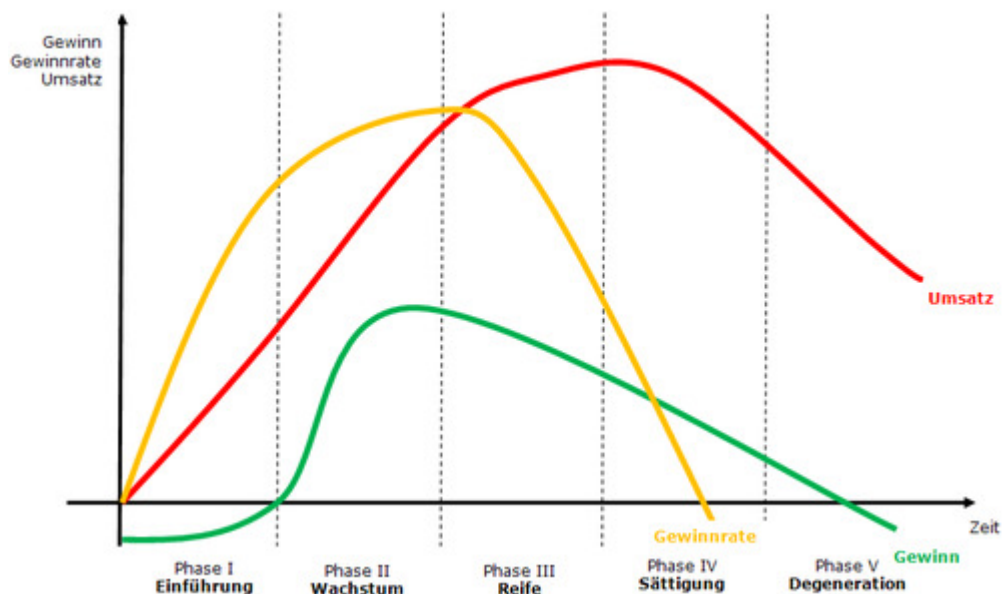


Abbildung 11 Produktlebenszyklus  
Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>  
abgerufen am 28.11.2011

## Portfolio-Analyse

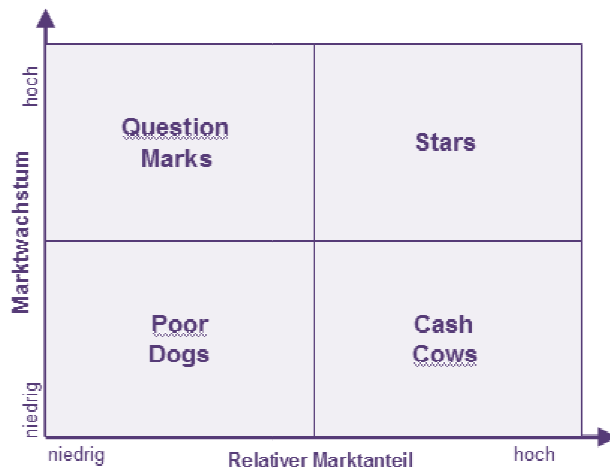


Abbildung 12 Portfolio-Analyse

Quelle: [https://www.verdi-bub.de/service/wirtschafts\\_abc/archiv/portfolioanalyse](https://www.verdi-bub.de/service/wirtschafts_abc/archiv/portfolioanalyse)  
abgerufen am 20.11.2011

Question Marks = die Newcomer

Diese Produkte befinden sich in der Einführungsphase, der relative Marktanteil ist noch sehr gering.

➤ Strategie: Weiterentwicklung zum Star

Stars = Sterne

Sie sind die Produkte, die sowohl einen hohen relativen Marktanteil als auch ein hohes Marktwachstum haben.

➤ Strategie: Investitionen und Weiterentwicklung zu Cash Cows

Cash Cows = Melkkühe

Die Produkte sind durch einen großen relativen Marktanteil, jedoch nur ein geringes Marktwachstum gekennzeichnet und befinden sich in der Reifephase.

➤ Strategie: Halten und Erträge abschöpfen

Poor Dogs = Problemprodukte

Sie haben nur noch bzw. vorerst ein geringes Marktwachstum in Verbindung mit einem geringen relativen Marktanteil.

➤ Strategie: Innovation oder Eliminierung

## Stand der Entwicklung<sup>56</sup>

- Was sind die bisher erreichten Meilensteine der Entwicklungsarbeiten. Welches Stadium wurde bereits erreicht? Ein bereits vorhandener Prototyp beispielsweise überzeugt einen Kapitalgeber davon, dass die technische Herausforderung gemeistert wurde.
- Welcher Aufwand wird noch erforderlich sein um die Idee bzw. die Innovation zur Marktreife zu bringen? Bei vielen Innovationen zeigen sich bei der Markteinführung deutliche Qualitätsmängel, Anlaufschwierigkeiten etc., die das Unternehmen in Bedrängnis bringen können. Potentielle Kapitalgeber prüfen die Marktreife daher kritisch und verlangen Nachweise.<sup>57</sup>
- Zweckmäßig sind auch Erläuterungen der innovativen Merkmale aus technologischer Sicht. Wodurch unterscheidet sich die Technologie von derzeit verwendeten Technologien? Bei erklärungsbedürftigen Produkten helfen dem Businessplan beigelegte Fotos oder Zeichnungen.
- Es ist wichtig sich bei den Entwicklungsarbeiten an den Kundenbedürfnissen, den geplanten Aufwendungen und dem geplanten Zeithorizont zu orientieren. Aus diesem Grund sollte auf eine detaillierte Projektplanung Wert gelegt werden.<sup>58</sup>
- Auf technische Details sollte im Businessplan möglichst verzichtet werden.

### LEITFRAGEN

- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen werden angeboten?
- Welchen Kundennutzen erfüllt das Produkt?
- In welchem Entwicklungsstadium befindet sich das Produkt?

### ZIELE

- Kompakte und prägnante Beschreibung des Produkts

<sup>56</sup> Vgl. Haude, Rainer, Kraus, Werner, Handbuch Plan4You Easy, Wien, 2007, S. 25

<sup>57</sup> <http://www.diegruender.at/businessplan/prolog2.php>, abgerufen am 02.12.2011

<sup>58</sup> <http://www.diegruender.at/businessplan/prolog2.php>, abgerufen am 02.12.2011

## Kundennutzen / Zielgruppe

### Kundennutzen<sup>59</sup>

Kundennutzen ist der Vorteil, der aus dem Kauf des Produktes/Dienstleistung resultiert. Relevant ist der von den Kunden wahrgenommene, nicht der tatsächliche Nutzen. Kundennutzen umfasst quantifizierbare Nutzenkomponenten (messbare Kosteneinsparungen, Beschleunigung von Produktionsprozessen, geringeres Verbrauchsmaterial) ebenso wie emotionale Nutzenkomponenten (Image eines Produkts, Freude bei der Anwendung, Anerkennung durch Dritte).

An dieser Stelle des Businessplans sollte erläutert werden welche Funktion das Produkt erfüllt und welchen Nutzen bzw. eventuell Zusatznutzen im Vergleich zu Konkurrenzprodukten der Kunde daraus ziehen kann.

Wichtig ist – wie bereits im Kapitel Geschäftsidee erwähnt wird – die Unique Selling Proposition hervorzuheben.

Motto: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“.

### Zielgruppe<sup>60</sup>

Die Bedeutung der Zielgruppen-Auswahl wird von vielen Gründern völlig unterschätzt. Sie möchten so viele Kunden wie möglich erreichen. Doch da jeder Kontakt Zeit und Geld kostet sollte man sich darüber im Klaren sein wer zur Zielgruppe gehört und wie man diese erreichen kann. Zudem können die Produkte und Dienstleistungen auf die Zielgruppe hin optimiert werden. Für diese Menschen ist die Leistung dann besonders attraktiv und nützlich. Entscheidend ist das genaue Verständnis der Bedürfnisse der potentiellen Kunden. Große Wettbewerber übersehen anfänglich oft, wenn sich neue Zielgruppen mit speziellen Bedürfnissen herausbilden. Das ist eine nicht zu vernachlässigbare Chance für den Gründer.

<sup>59</sup> Vgl. Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S. 12

<sup>60</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 112 ff.

Die Zielgruppe spielt also sowohl für die Beschreibung der Produkte als auch für die Planung der Kommunikationspolitik eine besonders wichtige Rolle.

Die Spezifikation der Zielgruppe erfolgt im Allgemeinen mit Hilfe von Merkmalsausprägungen, die von allen Angehörigen einer Zielgruppe erfüllt werden.<sup>61</sup>

#### Kriterien der Marktsegmentierung:<sup>62</sup>

- Demografische Merkmale
- Geografische Merkmale
- Psychografische Merkmale
- Soziografische oder soziokulturelle Merkmale
- Verhaltensorientierte Merkmale

Sollten als potentielle Kunden nicht nur Endverbraucher sondern auch gewerbliche Kunden oder staatliche Organisationen vorstellbar sein, ist auf andere Merkmale der Zielgruppenspezifikation zurückzugreifen.

#### **LEITFRAGEN**

- Welche Zielkunden sollen angesprochen werden?
- Welche Kundenbedürfnisse liegen vor?
- Welche Kundenprobleme werden gelöst?
- Welchen Kundennutzen erfüllt das Produkt in diesem Zusammenhang?

#### **ZIELE**

- Definition der Zielgruppe sowie des Kundennutzens

<sup>61</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 15

<sup>62</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 15

## Marktanalyse

Bei der Erstellung dieses Abschnitts empfiehlt es sich, relevantes Zahlenmaterial zu verwenden, das aus Statistiken oder Studien seriöser Quellen wie z.B. Statistische Ämter oder Interessensvertretungen übernommen werden kann.

Gegenstand einer Marktanalyse ist die systematische Erhebung und Auswertung von Informationen über die Struktur und die Entwicklungstendenzen von Märkten.<sup>63</sup>

In einem Businessplan beschränkt sich die Marktanalyse in der Regel auf die klassischen Marktpartner auf dem Absatzmarkt:

- Kunden
- Konkurrenten

Staatliche Organisationen oder die Lieferanten als Marktpartner auf dem Beschaffungsmarkt werden nur dann einbezogen werden, wenn ihnen für die Realisierung einer Geschäftsidee eine besondere Bedeutung zukommt, etwa wenn sie über eine erhebliche Marktmacht verfügen und der Einfluss auf die Unternehmensgründung existenzgefährdend sein könnte.<sup>64</sup>

Hinsichtlich der **Marktgröße** und Marktqualität lässt sich zwischen u.a. Parametern unterscheiden.

- Marktpotential = theoretisch maximal erzielbare Umsatzerlöse innerhalb des Marktes
- Marktvolumen = reale Umsatzerlöse, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums innerhalb des Marktes erzielt wurden
- Absatzpotential = maximal erreichbarer Anteil am Marktvolumen
- Absatzvolumen = tatsächlich erzielter Anteil am Marktvolumen
- Marktanteil = Verhältniszahl, die das Absatzvolumen in Beziehung zum Marktvolumen stellt

<sup>63</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 16

<sup>64</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 17

Diese Kenngröße des Marktanteils ist bedeutsam, da steigende Absatzzahlen darüber hinwegtäuschen könnten, dass der Gesamtmarkt noch viel stärker wächst. In diesem Fall hätte das Unternehmen seine Marktstellung verschlechtert, obwohl sich die Umsätze gesteigert haben.

Ebenso sinnvoll wie die Feststellung des Marktpotentials ist die Prüfung ob und welche **Markteintrittsbarrieren** bestehen.<sup>65</sup>

- Notwendigkeit hoher Investitionen vor dem Markteintritt
- Starke Kundenbindung bereits aktiver Wettbewerber
- Relevante Technologie ist nicht unmittelbar verfügbar (z.B. patentiert)
- Mangel an qualifizierten Arbeitskräften
- Gesetzliche Vorschriften

### **Der Eintritt in den Markt –**

#### **First Mover versus Second oder Late Mover Advantage**

First Mover sind die Unternehmen, die als erste einen neuen Markt erschließen. Das kann entweder durch eine Produktinnovation geschehen oder durch die Erschließung eines neuen Markt für ein bereits etabliertes Produkt. Dem Vorsprung der sich dadurch gegenüber den Wettbewerbern ergibt stehen natürlich auch dementsprechend hohe Risiken gegenüber.<sup>66</sup>

Der Erste am Markt bezahlt teures Lehrgeld bei der Produktentwicklung. Der Nachahmer kopiert das, was sich bereits bewährt hat und verbessert es gegebenenfalls. Viele Geschäftsideen funktionieren nur dann, wenn sie genau zum richtigen Zeitpunkt realisiert werden, nicht zu spät, aber auch auf keinen Fall zu früh. Fachleute sprechen von einem strategischen Zeitfenster („Window of Opportunity“), innerhalb dessen die idealen Bedingungen für den Einstieg in einen neuen Markt herrschen.<sup>67</sup>

Die Early Mover kommen innerhalb der Wachstumsphase, die Late Mover zu Beginn der Reifephase auf den Markt.

---

<sup>65</sup> Vgl. Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S. 43

<sup>66</sup> Vgl. Kröll, Anna-Martina, Nutzung Sozialen Kapitals für Markteintrittsstrategie, 2003, S. 57

<sup>67</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 38

### LEITFRAGEN

- Wie groß ist der Markt?
- Wie hoch ist die Zahl der potentiellen Kunden?
- Wer sind die Mitbewerber/Konkurrenten?
- Wie wird sich der Markt zukünftig entwickeln?
- Welche Trends sind absehbar?
- Welche Faktoren beeinflussen die Entwicklung des Markts?

### ZIELE

- Angabe der Daten zur Branchen- und Marktanalyse

### Konkurrenten / Wettbewerbsanalyse

Es wird in der Regel zwischen drei Konkurrenten-Gruppen unterschieden:<sup>68</sup>

- Aktuelle (direkte) Konkurrenten  
sind bereits am Markt aktiv und erfüllen die gleichen Kundenbedürfnisse mit ähnlichen Produkten.
- Potentielle (direkte) Konkurrenten  
sind noch nicht am Markt aktiv; es wird jedoch für wahrscheinlich gehalten, dass sie in den Markt eintreten werden.
- Indirekte Konkurrenten  
erfüllen die gleichen Kundenbedürfnisse mit Substitutionsprodukten

Als Substitute bezeichnet man Güter, die dieselben oder ähnliche Bedürfnisse stillen und daher vom Konsumenten als gleichwertiges Ersatzgut angesehen werden. Ursache ist die funktionale Austauschbarkeit zwischen zwei Gütern. Typische Beispiele sind: Butter und Margarine, Rind- und Schweinefleisch, Kohle und Heizöl.<sup>69</sup> Preiserhöhungen für ein Gut führen bei den in Betracht kommenden Substitutionsgütern zu einer mengenmäßig gesteigerten Nachfrage und dadurch zumeist zu Preissteigerungen für die Substitutionsgüter (Kreuzpreiselastizität der Nachfrage).<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 21

<sup>69</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Substitutionsgut>, abgerufen am 30.11.2011

<sup>70</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56948/substitutionsgueter-v4.html>  
abgerufen am 30.11.2011



Im Gegensatz dazu sind Komplementärgüter solche, die bei Produktion oder Verbrauch sinnvollerweise zusammen eingesetzt werden. Die Verwendung eines bedingt die Verwendung des anderen Gutes. Steigt der Absatz des einen Gutes, so steigt auch der Absatz des anderen. Typische Beispiele sind: Briefpapier und Briefumschläge, Schuhe und Schuhputzmittel<sup>71</sup>

Keinesfalls sollte man davon ausgehen, dass die eigene Innovation konkurrenzlos ist. Wettbewerber könnten Kundenprobleme mit einer anderen Technologie lösen und auf diese Weise mit der eigenen Innovation konkurrieren.<sup>72</sup>

Um eine Wettbewerbsstrategie festlegen zu können, liegt es nahe im Anschluss an Michael E. Porter, der als einer der führenden Managementtheoretiker gilt, auf die klassische Unterscheidung zwischen folgenden Strategietypen zurückzugreifen:<sup>73</sup>

- Strategie der Kostenführerschaft  
Ziel ist es, mit niedrigeren Kosten und niedrigeren Preisen als der Wettbewerber mehr Umsatz zu realisieren.
- Strategie der Differenzierung  
Ziel ist es, eine branchenweit einzigartige Anbieterposition zu erlangen. Mithilfe der „Unique Selling Proposition“ kann sich ein Unternehmen von den Konkurrenten abgrenzen.<sup>74</sup>
- Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte  
Ziel ist es eine Nische zu finden und innerhalb dieser die Kosten- oder Nutzenführerschaft zu realisieren.

Diese drei sind alternative Möglichkeiten, die einander ausschließen. Eine Strategie, die keine dieser drei Strategien konsequent verfolgt, wird keine echten Wettbewerbsvorteile realisieren können. Man sitzt „zwischen den Stühlen“ (stuck in the middle).

---

<sup>71</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/komplementaergueter/komplementaergueter.htm>  
abgerufen am 30.11.2011

<sup>72</sup> <http://www.diegruender.at/businessplan/idee2.php>, abgerufen am 02.12.2011

<sup>73</sup> Vgl. Camphausen, Bernd, Strategisches Management, Wissenschaftsverlag GmbH, 2007, S. 84 f.

<sup>74</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 25

Neben der Analyse der Wettbewerbssituation und der Festlegung auf eine Wettbewerbsstrategie ist es auch sehr empfehlenswert festzustellen, welche Substitutions- und Komplementärgüter auf dem Markt angeboten werden.

#### LEITFRAGEN

- Wer sind die Mitbewerber und was sind ihre Produkte?
- Was sind ihre Ziele, Stärken und Schwächen?
- Wie stark ist die Marktmacht der einzelnen Mitbewerber?
- Wie werden sie auf den Eintritt des Unternehmens reagieren?
- Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten?
- Welche Substitute gibt es am Markt?

#### ZIELE

- Konkurrenten, Substitute und Komplementärgüter identifizieren

### SWOT-Analyse

SWOT steht für Strengths (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Die SWOT-Analyse gehört zu den betriebswirtschaftlichen Standard-Techniken der Unternehmensanalyse und darf in keinem guten Businessplan fehlen.

Aus der internen Perspektive gilt es die Stärken und Schwächen zu analysieren, aus der externen Perspektive werden die Chancen und Risiken untersucht, die sich aus den Umwelteinflüssen ergeben können.<sup>75</sup>

Das sind auch die vier Felder, aus denen eine SWOT-Analyse besteht. Sie werden einander gegenüberstellt, um einen besseren Überblick über die Geschäftssituationen zu bekommen und gegensteuern zu können.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 28

<sup>76</sup> Vgl. i2b ideas to business, Keine Angst vor dem Businessplan, 3.Auflage, 2010, S. 59



Abbildung 13 SWOT-Analyse  
Quelle: Eigene Darstellung

Wichtig für den Leser des Businessplans sind vor allem die Handlungsempfehlungen, die die Verfasser vorschlagen wenn Stärken oder Schwächen des zu gründenden Unternehmens auf Chancen oder Risiken der Unternehmensumwelt treffen.<sup>77</sup>

- Wenn Unternehmensstärken auf Chancen stoßen, empfiehlt sich eine Investitionsstrategie - „offensiv ausbauen“.
- Wenn Unternehmensstärken auf Risiken stoßen, kommen zwei Strategien in Frage - „defensiv ausbauen“ oder sich kontrolliert zurückziehen – „exit option“.

### Chancen und Risiken<sup>78</sup>

Bei den Chancen ist zu erläutern, welche zusätzlichen Erfolgspotenziale in der unternehmerischen Initiative stecken und unter welchen Bedingungen diese realisiert werden können. Zukünftige Wachstumschancen sind ebenso zu erwähnen wie außergewöhnliche Geschäftsmöglichkeiten.

Unter Risiken werden Ereignisse verstanden, die sich negativ auf den Unternehmenswert auswirken. Folgende Risikoarten werden unterschieden:

- Umfeldrisiken, beispielsweise neue Gesetzgebungen oder verändertes Wettbewerberverhalten
- Operative Risiken und Ereignisrisiken, wie z.B. technisches oder menschliches Versagen oder Naturkatastrophen
- Kreditrisiken entstehen durch nicht beglichene Forderungen

<sup>77</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 37

<sup>78</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 68 ff.

Fehlerquellen:

- Die Chancen werden überbewertet
- Relevante Risiken werden nicht berücksichtigt
- Es fehlt eine Quantifizierung der Risiken

In der Praxis setzt sich immer stärker eine Chancen-Risiken-Analyse in Form von Szenarien durch.

- Best case szenario (günstigster Fall): Geschäftsszenario unter Annahme mehrheitlich positiver Ereignisse
- Most likely case szenario: der mit höchster Wahrscheinlichkeit eintretende Fall
- Worst case szenario (ungünstigster Fall): Annahme eines Geschäftsszenarios unter Einberechnung mehrheitlich ungünstiger Bedingungen

Von der wirtschaftlichen Planungsrechnung wird erwartet, dass diese drei Szenarien durchgerechnet werden. Das Worst case szenario ist darauf zugeschnitten, dass eine besonders ungünstige Unternehmens- und Umweltentwicklung eintritt. Dafür wird auf die in der SWOT Analyse besonders bedrohlichen Risikofaktoren zurückgegriffen.<sup>79</sup>

Ein von Michael E. Porter entwickeltes Hilfsmittel zur unternehmerischen Strategieplanung ist die Branchenstrukturanalyse nach dem **Fünf-Kräfte-Modell**.<sup>80</sup>

Dieses basiert auf der Idee, dass die Attraktivität einer Branche durch fünf Wettbewerbskräfte bestimmt wird:

1. Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern
2. Bedrohung durch neue Anbieter
3. Verhandlungsstärke der Lieferanten
4. Verhandlungsstärke der Abnehmer
5. Bedrohung durch Substitution

---

<sup>79</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 33

<sup>80</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Branchenstrukturanalyse>, abgerufen am 05.12.2011

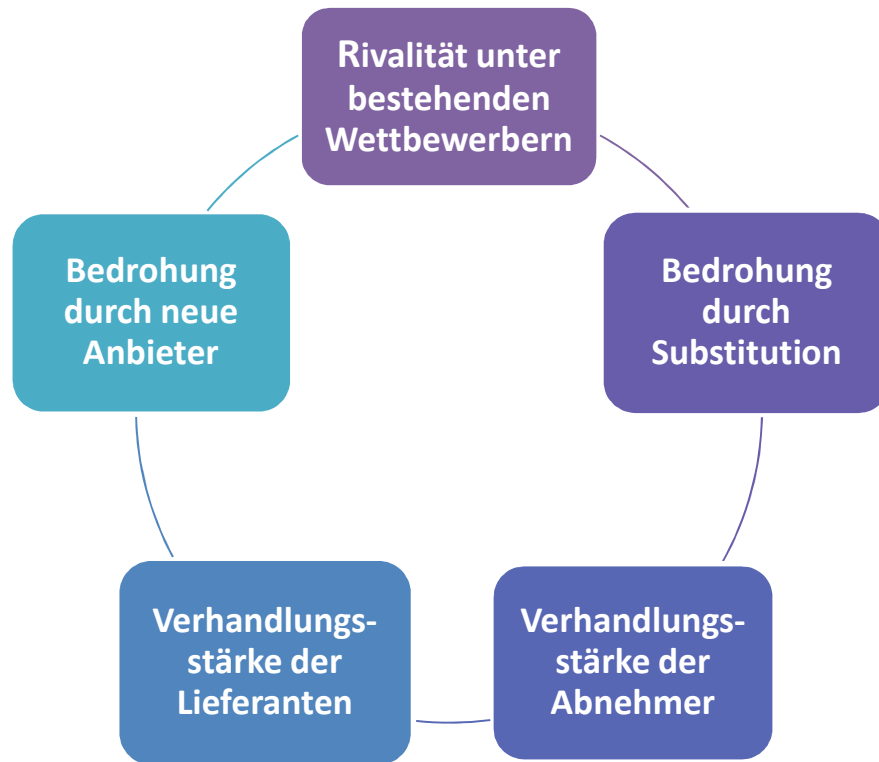


Abbildung 14 Branchenstrukturanalyse nach M.E.Porter  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Kräfte, die von außen auf das Unternehmen einwirken, sollten in die SWOT-Analyse einfließen. Je stärker die Bedrohung ist desto unattraktiver ist die Branche.

#### LEITFRAGEN<sup>81</sup>

- Welche Chancen und Risiken bestehen für das Geschäftsvorhaben?
- Welche Maßnahmen sind geplant um die Risiken einzuschränken?
- Inwieweit können durch Anpassung der Pläne diese Auswirkungen begrenzt (Risiken) oder genutzt werden (Chancen)?
- Wie wird das Planungsszenario für die nächsten Jahre aussehen?

#### ZIELE

- Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken, sowie Festlegung einer geeigneten Strategie

<sup>81</sup> Vgl. Haude, Rainer, Kraus, Werner, Handbuch Plan4You Easy, Wien, 2007, S. 34

## Marketing

Marketing ist die Ausrichtung aller unternehmerischen Entscheidungen am Markt. Marketing umfasst alle Tätigkeiten wie Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle auf gegenwärtige und zukünftige Absatzmärkte ausgerichtete Unternehmensaktivitäten. Zentrale Aufgabe des Marketings ist die Festlegung des Marketingmix.<sup>82</sup>

Die absatzpolitischen Instrumente werden 4 P's genannt:

Product, Price, Promotion, Place

Sie werden stets kombiniert eingesetzt. Ziel ist die optimale Zusammenstellung der einzelnen Marketing-Maßnahmen.

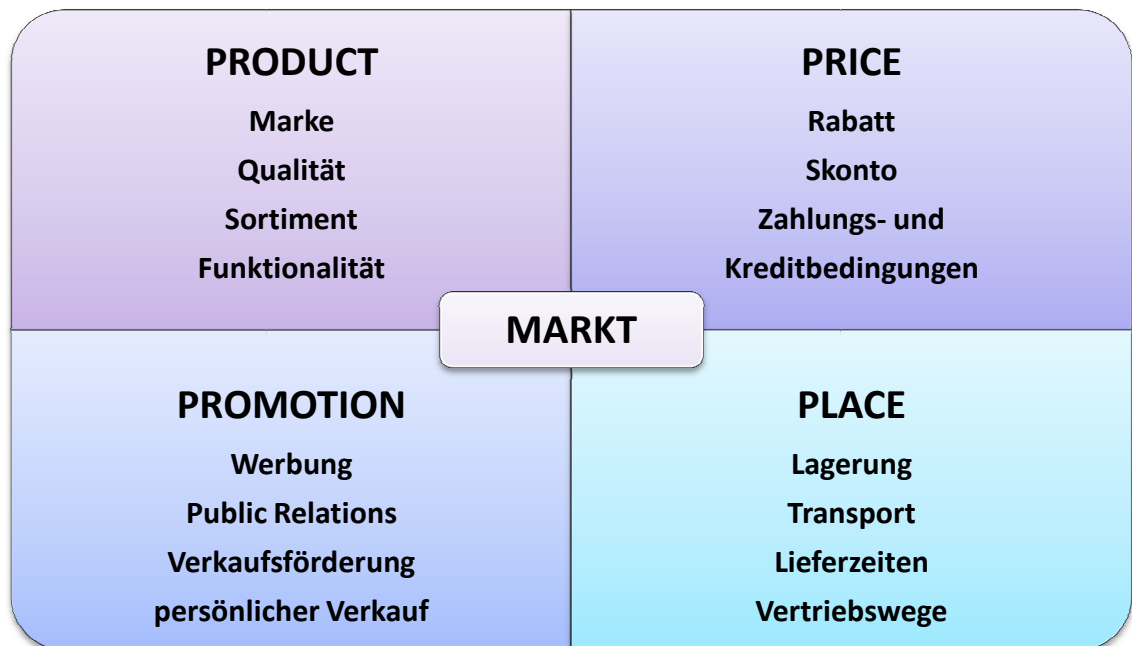


Abbildung 15 Marketingmix  
Quelle: Eigene Darstellung

### Product (Produkt) – Produktgestaltung

Die Produktpolitik umfasst alle zielgerichteten Maßnahmen, die im Zusammenhang mit einem Produkt getroffen werden. Sie beschäftigt sich insbesondere mit der optimalen Gestaltung der Produkte aus absatz- und produktionswirtschaftlicher Sicht.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Vgl. Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S. 56

<sup>83</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktspolitik/produktspolitik.htm>, abgerufen am 08.12.2011

Der Unternehmer sollte sich im Zuge der Produktgestaltung mit u.a. Punkten befassen:<sup>84</sup>

- Kundenerwartungen
- Zusatznutzen wie z.B. Kundendienst
- verkaufswirksame und zweckmäßige Verpackung
- für den potentiellen Kunden erkennbare USP – Unique Selling Proposition
- Markenpolitik
- Produktinnovationen
- Produktvariation
- Produktelimierung

### Price (Preis) – Preisgestaltung

Innerhalb des Marketing-Mix ist der Preis eines der flexibelsten Elemente, denn er kann kurzfristig verändert werden. Nachdem jedoch kein Marketing-Instrument so direkt und unmittelbar wie die Preispolitik wirkt, sollte auch besonderes Augenmerk auf diesen Punkt gelegt werden.

Die Preispolitik beschäftigt sich mit allen Entscheidungen den optimalen Preis zu finden und diesen schließlich auf dem Markt durchzusetzen. Dabei spielen sowohl interne als auch externe Einflüsse eine Rolle.<sup>85</sup>

Interne Einflüsse	Externe Einflüsse
Kostenstruktur	Markt- und Nachfragecharakteristik
Marketingziele	Konkurrenz
Strategie	Lieferanten
Organisation	Einflüsse aus dem Umfeld

Tabelle 7 Einflussfaktoren der Preisgestaltung  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>84</sup> Vgl. WKO, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 16.Auflage, 2011, S. 50

<sup>85</sup> [http://www.gruenderservice.net/format\\_detail.wk?ttid=11&docid=253419](http://www.gruenderservice.net/format_detail.wk?ttid=11&docid=253419), abgerufen am 09.12.2011

Der Unternehmer hat nun verschiedene Möglichkeiten an denen er sich bei der Preisbestimmung orientieren kann:<sup>86</sup>

- Kostenorientierte Preisbildung  
preisbestimmend sind die anfallenden Kosten
- Konkurrenzorientierte Preisbildung  
preisbestimmend sind die Angebotspreise der Wettbewerber
- Nachfrageorientierte Preisbildung  
die Preisbestimmung orientiert sich an der Reaktion der Nachfrager  
Target Costing: Ausgangspunkt sind die Preise, die die Kunden bereit sind zu bezahlen; hiervon ausgehend erfolgt die Planung rückwärts, indem festgelegt wird was die Produktentwicklung und Herstellung kosten darf.

### Preisdifferenzierung

Darunter versteht man, dass ein gleiches oder ähnliches Produkt zu unterschiedlichen Preisen an unterschiedliche Kundengruppen verkauft wird. Da deren Preisbereitschaft aufgrund persönlicher Wertevorstellungen differiert, kann das Unternehmen das Marktpotential besser ausschöpfen.

Formen:<sup>87</sup>

#### Räumliche Differenzierung

- unterschiedliche Preise in verschiedenen Gebieten

#### Zeitliche Differenzierung

- unterschiedliche Preise zu verschiedenen Zeiten  
(Vor- Nachsaison, Werktage-Wochenende,...)

#### Zielgruppenorientierte Differenzierung

- günstigere Angebote für Studenten, Senioren, ...

#### Sachliche Differenzierung

- Gewährung von Mengenrabatten

<sup>86</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preisbestimmung.html>, abgerufen am 09.12.2011

<sup>87</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preisdifferenzierung.html>, abgerufen am 09.12.2011



### Eine Preisstrategie für den Einstieg<sup>88</sup>

Wenn der Gründer hauptsächlich die eigene Arbeitszeit verkauft, liegt der Schwerpunkt der Preisgestaltungsmöglichkeiten darin, einen möglichst hohen Stundensatz durchzusetzen. Doch wenn der Kunde die Qualität der Arbeit noch nicht kennt ist das häufig sehr schwierig.

- Wer sich zu billig verkauft, hat es schwer später den Preis zu erhöhen. Zudem werden nicht selten Rückschlüsse vom Preis auf die Qualität gezogen, sodass der potentielle Kunde das Angebot ablehnt weil es zu niedrig ausgefallen ist.
- Wer sich zu teuer verkauft, hat einen enormen Akquiseaufwand und steht häufig vor dem Problem, kaum Folgeaufträge zu gewinnen. Es besteht die Gefahr „in Schönheit zu sterben“.
- Eine Möglichkeit: günstige Kennenlern-Angebote, Angebote zu Schnupperpreisen, bzw. die Möglichkeit eines Probeauftrags, der nur bei Gefallen bezahlt werden muss, ...

all diese Varianten geben dem Kunden die Möglichkeit die Qualität der Arbeit kennenzulernen.

### **Promotion (Kommunikation) – Auswahl der Werbeformen und Werbemittel**

Mit welchen Kommunikationsmitteln kann das angebotene Produkt den Kunden nähergebracht werden? Dazu gehören nicht nur diverse Instrumente der Werbung, sondern Verkaufsförderung, die Präsentation der Produkte und Kompetenzen auf Ausstellungen, Messen u.ä., Sponsoringaktivitäten sowie Public-Relations-Maßnahmen.<sup>89</sup>

Bei klassischer Werbung denkt man natürlich an:

(Klein-)Anzeigen, Telefonbucheinträge, Plakate, Verkehrsmittelwerbung, Schaufensterwerbung, Beilagen, Postwurfsendungen und Flugblätter.

Radio- und TV-Werbung zählen natürlich auch dazu, kommen als Ein-Personen-Unternehmen aber eher nicht infrage.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 49

<sup>89</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 40

<sup>90</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 51

Direktmarketing: darunter wird jede Maßnahme verstanden, die eine direkte Ansprache des potentiellen Kunden ermöglicht.<sup>91</sup> Wie z.B. Mailings per Post, Versand von Katalogen, Veranstaltung von Preisausschreiben zu Gewinnung von Adressen, Online-Marketing, Veranstaltungsmarketing, Pressearbeit.<sup>92</sup>

Optimale Abstimmung: Angesichts der Vielfalt an Möglichkeiten sollte vorab eine einheitliche Akquisitionsstrategie überlegt werden. Ob dabei eher Marketing- oder Vertriebsinstrumente im Vordergrund stehen, hängt von der Branche aber auch vom Naturell des Unternehmers ab.<sup>93</sup>

### **Place (Distribution) – Auswahl der Vertriebskanäle**

Die Distributionspolitik befasst sich mit der Frage, auf welche Art und Weise sowie auf welchen Wegen die Produkte von den Herstellern zu den Käufern gelangen.<sup>94</sup>

Das Vertriebssystem muss sicherstellen, dass die Kunden das Produkt

- am rechten Ort
- zur rechten Zeit
- in der richtigen Menge und Qualität
- mit den gewünschten Serviceleistungen
- zum richtigen Preis

erhalten.<sup>95</sup>

Die Produkte können entweder **direkt** oder **indirekt** vertrieben werden.

<b>direkter Vertrieb</b>	<b>indirekter Vertrieb</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Laden</li><li>• Website</li><li>• Veranstaltungen</li><li>• Außendienst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Händler</li><li>• Agenten</li></ul>

<sup>91</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Direktmarketing>, abgerufen am 09.12.2011

<sup>92</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 51

<sup>93</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 52

<sup>94</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Distributionspolitik>, abgerufen am 09.12.2011

<sup>95</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?docid=253423&ttid=11](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?docid=253423&ttid=11), abgerufen am 09.12.2011

Vertrieb wird häufig mit dem persönlichen Verkaufsgespräch in Verbindung gebracht. In diesem Bereich gibt es unterschiedliche Gesprächsformen:<sup>96</sup>

- bei Anbietern mit starkem Kundenkontakt das klassische Verkaufsgespräch im Laden oder Büro
- bei Außendienstmitarbeitern der Kundenbesuch mit oder ohne Termin
- im Business-to-Business-Geschäft der formelle Präsentationstermin

### **Corporate Identity**

Darunter versteht man die Identität, mit der sich ein Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern und seiner Umwelt präsentiert.<sup>97</sup>

#### **Corporate Design**

- Erscheinungsbild

#### **Corporate Communications**

- Selbstdarstellung

#### **Corporate Behaviour**

- Verhaltensweise

### **LEITFRAGEN**

- Über welche Besonderheiten verfügt das Produkt, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen?
- Welcher Verkaufspreis kann für das angebotene Produkt am Markt durchgesetzt werden?
- Über welche Distributionskanäle kann das angebotene Produkt den Kunden am besten erreichen?
- Mit welchen Kommunikationsmitteln kann das angebotene Produkt den Kunden nähergebracht werden?

### **ZIELE**

- Optimale Zusammenstellung des Marketingmix

<sup>96</sup> Vgl. Lutz, Andreas, Businessplan, 2008, S. 51

<sup>97</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 39

## Organisation und Personal

In einem Businessplan wird unter Organisation des zur gründenden Unternehmens dessen Aufbauorganisation verstanden.<sup>98</sup>

Unternehmensstrukturen werden durch einmal grundlegend festgesetzte Regeln aufgebaut, worin beschrieben wird, welche Abteilung welche Aufgaben zu erledigen hat. Um einen reibungslosen Betrieb zu ermöglichen, werden auch die Beziehungen zwischen den Abteilungen festgelegt.<sup>99</sup> Zur Visualisierung bietet sich in der Regel ein Organigramm an.

Bezüglich der hierarchischen Über- und Unterordnungsverhältnisse, in welcher die Abteilungen und Stellen zueinander stehen, haben sich mehrere Typen herausgebildet:<sup>100</sup>

- Einlinienorganisation
- Stablinienorganisation
- Mehrlinienorganisation mit zentralen Stellen
- Mehrlinienorganisation in Form einer Matrixorganisation

Für die Spezifizierung der Teilaufgaben einer Organisationseinheit sind vor allem zwei Organisationsprinzipien weit verbreitet:<sup>101</sup>

- Funktionales Organisationsprinzip  
die Kompetenz wird nach betrieblichen Funktionen - wie Beschaffung, Produktion, Absatz und Verwaltung - gegliedert<sup>102</sup>
- Divisionales Organisationsprinzip bzw. Spartenorganisation  
die Spezialisierung erfolgt nach Produktgruppen

An dieser Stelle des Businessplans sollte der Leser also einen Überblick über die angestrebte Unternehmensorganisation bekommen. Dabei stellt vor allem die Unternehmensgröße einen entscheidenden Faktor dar.

---

<sup>98</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 41

<sup>99</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsstruktur>, abgerufen am 10.12.2011

<sup>100</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 42

<sup>101</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 41

<sup>102</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/funktionalorganisation.html>, abgerufen am 10.12.2011

Ist der Gründer als Einzelunternehmer tätig, so liegt eine Selbstorganisation vor. Eine Fremdorganisation für abhängig beschäftigtes Personal ist natürlich in diesen Fällen nicht erforderlich und dieser Abschnitt des Businessplans kann abgeschlossen werden, ohne auf den Punkt „Personal“ einzugehen.<sup>103</sup>

Als einziger Mitarbeiter des Unternehmens müssen logischerweise keine Kompetenzen verteilt werden, noch muss der Frage nachgegangen werden, wie eine effiziente Zusammenarbeit der Mitarbeiter gewährleistet werden kann.<sup>104</sup>

#### **LEITFRAGEN**

- Welche Organisationseinheiten sind wofür zuständig und verantwortlich?
- In welchem hierarchischen Über- und Unterordnungsverhältnis stehen die Abteilungen zueinander?
- Wird neben dem Gründer Personal beschäftigt?

#### **ZIELE**

- Darstellung der Unternehmensstruktur
- ev. Personalbedarfsplanung

---

<sup>103</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 43

<sup>104</sup> Vgl. Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S. 120

## Rechtsform der Unternehmensgründung<sup>105</sup>

Die Rechtsform eines Unternehmens steckt die rechtlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens sowie die Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt ab. Neben dem Einzelunternehmen steht eine Reihe von Gesellschaftsformen für die Führung eines Unternehmens zur Verfügung.

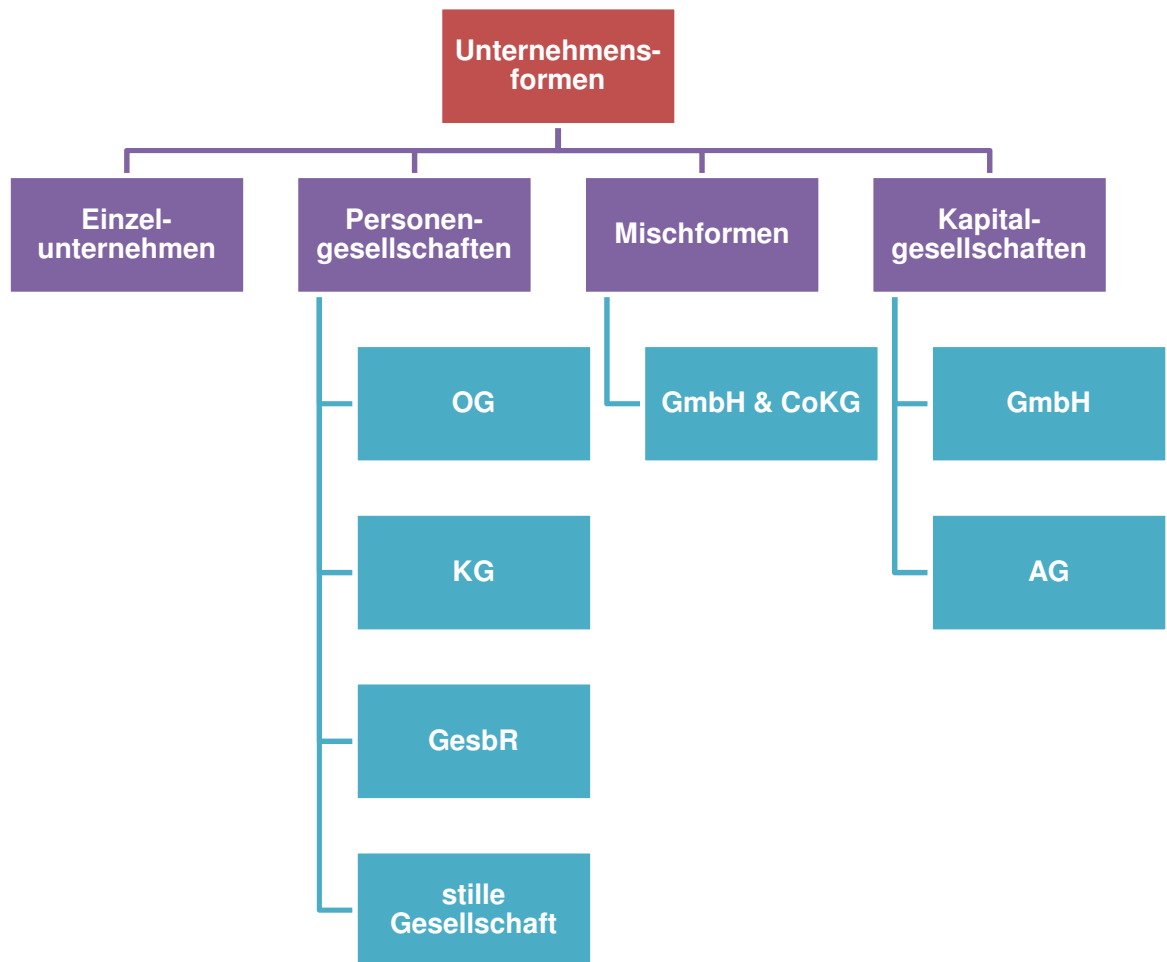


Abbildung 16 Unternehmensformen  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Frage der Wahl der Rechtsform gehört mit zu den wichtigsten Entscheidungen, die der Gründer zu treffen hat. Sie muss zur Geschäftsidee, den finanziellen Zielen und der persönlichen Situation passen. Es empfiehlt sich den Rat von Experten einzuholen, da teilweise gravierende Unterschiede, insbesondere in den Gründungsmodalitäten sowie der Organ- und Haftungsstruktur bestehen. Auch unterschiedliche Steuern, Mindesteinlagen, sowie eine eventuelle Bilanzierungspflicht sind von der Rechtsform abhängig.

<sup>105</sup> Vgl. WKO, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 16.Auflage, 2011, S. 18 f.

Natürlich hängt die Wahl der Rechtsform zunächst davon ab, ob das Unternehmen von einer Person oder von einem Team aus mehreren Personen gegründet wird. Handelt es sich um eine Person, wird ein Einzelunternehmen gegründet. Andernfalls kann eine Personengesellschaft gegründet werden. Soll die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt werden, kann die Gründung einer Kapitalgesellschaft in Erwägung gezogen werden, wobei die Gründung einer Aktiengesellschaft aufgrund des aufzubringenden Grundkapitals in der Höhe von EUR 70.000 im Allgemeinen nicht infrage kommt.

### Unternehmensformen

Da die Zahl der Neugründungen in Österreich im Jahr 2010 zeigt, dass vor allem Einzelunternehmen, Personengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung gegründet werden, wird, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, nachfolgend auch vor allem auf diese Unternehmensformen<sup>106</sup> eingegangen.

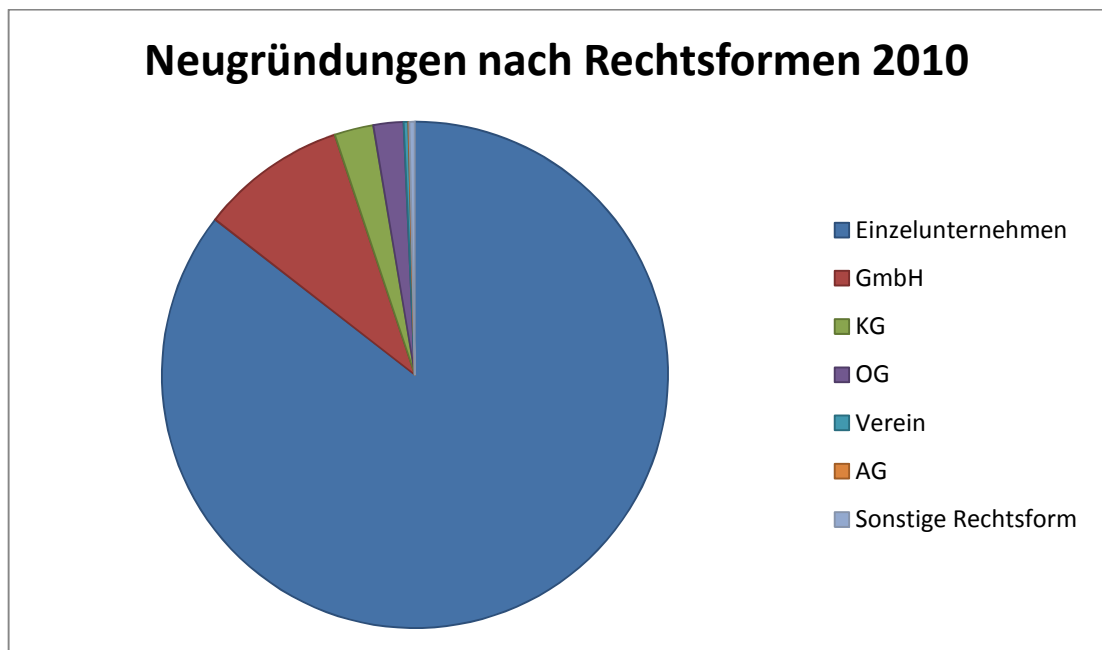


Abbildung 17 Neugründungen 2010  
Quelle: Wirtschaftskammern Österreich (Zahlen) Eigene Darstellung

<sup>106</sup> [https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_gesellschaften/gesellschaftsformen/ag/Seite.470252.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/ag/Seite.470252.html), abgerufen am 11.12.2011

### Einzelunternehmung (e.U.)

- Der Einzelunternehmer kann völlig selbständig entscheiden, der Gewinn muss nicht geteilt werden.
- Die Gründung ist rasch und einfach mit der Gewerbeanmeldung möglich.
- Der Gründer muss die allgemeinen und besonderen - so sie nötig sind - gewerberechtliche Befähigung, persönlich einbringen oder einen gewerberechtlichen Geschäftsführer bestellen.
- Der Einzelunternehmer haftet unbeschränkt mit seinem privaten Vermögen für die Schulden seines Unternehmens.
- Die Grenze der Rechnungslegungspflicht liegt bei EUR 700.000 Jahresumsatz, darunter ist eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung ausreichend.
- Die Eintragung ins Firmenbuch ist ebenfalls ab dieser Grenze verpflichtend, darunter freiwillig möglich.
- Einzelunternehmer sind in der Regel nach dem gewerblichen Sozialversicherungsgesetz GSVG bei der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft (SVA) pflichtversichert.
- Veranlagung zur Einkommenssteuer
- Der Rechtsformzusatz im Fall der Eintragung ins Firmenbuch: e.U.



## Offene Gesellschaft (OG)

- Die Gründung der OG erfolgt durch den Abschluss eines Gesellschaftsvertrags.
- Die OG kann unter ihrer Firma Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen und klagen und geklagt werden.
- Wird die Gesellschaft gewerblich tätig, muss ein gewerberechtlicher Geschäftsführer bestellt werden.
- Die OG ist in das Firmenbuch einzutragen; sie entsteht erst mit der Eintragung in das Firmenbuch.
- Im Gegensatz zu den Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) ist kein Stammkapital erforderlich; es muss also anlässlich der Gründung kein Bargeld aufgebracht werden.
- Die Gesellschafter haften persönlich, unbeschränkt und solidarisch für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft. Diese Haftung kann gegenüber Gläubigern nicht beschränkt werden.
- Grundsätzlich ist jeder Gesellschafter zur Geschäftsführung befugt und kann die OG auch allein vertreten.
- Bilanzierungspflicht ist erst ab Erreichen eines Jahresumsatzes von EUR 700.000 gegeben.
- Alle Gesellschafter sind nach dem gewerblichen Sozialversicherungsgesetz GSVG bei der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft (SVA) pflichtversichert.
- Die OG ist nicht einkommenssteuerpflichtig. Lediglich die Gewinnanteile der einzelnen Gesellschafter sind einkommenssteuerpflichtig.
- Der Rechtsformzusatz im Fall der Eintragung ins Firmenbuch: OG

## Kommanditgesellschaft (KG)

- Die KG ist grundsätzlich gleich strukturiert wie die OG.
- In einer KG gibt es aber neben den unbeschränkt haftenden Gesellschaftern (Komplementären) auch noch beschränkt haftende Gesellschafter (Kommanditisten).
- Diese haften nur in Höhe ihrer Haftungseinlage. Die Kommanditisten sind grundsätzlich nicht geschäftsführungs- oder vertretungsbefugt.
- Wird die Gesellschaft gewerblich tätig, muss ein gewerberechtlicher Geschäftsführer bestellt werden.
- Die KG ist in das Firmenbuch einzutragen; sie entsteht erst mit der Eintragung in das Firmenbuch.
- Im Gegensatz zu den Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) ist kein Stammkapital erforderlich; es muss also anlässlich der Gründung kein Bargeld aufgebracht werden.
- Bilanzierungspflicht ist erst ab Erreichen eines Jahresumsatzes von EUR 700.000 gegeben.
- Alle Komplementäre sind nach dem gewerblichen Sozialversicherungsgesetz GSVG bei der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft (SVA) pflichtversichert. Für Kommanditisten besteht grundsätzlich keine Pflichtversicherung. (Ausnahme: ASVG-Versicherung für Kommanditisten mit Arbeitnehmertätigkeit).
- Die KG ist nicht einkommenssteuerpflichtig. Lediglich die Gewinnanteile der einzelnen Gesellschafter sind einkommenssteuerpflichtig.
- Der Rechtsformzusatz im Fall der Eintragung ins Firmenbuch: KG

## Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

- Die GmbH ist eine juristische Person und hat eigene Rechtspersönlichkeit, das heißt sie kann Rechte erwerben, Verbindlichkeiten eingehen sowie klagen und geklagt werden.
- Für die Gründung der GmbH ist der Abschluss eines Gesellschaftsvertrags (Notariatsakt) erforderlich. Die GmbH kann aber auch von einer Person durch Erklärung über die Errichtung einer Gesellschaft gegründet werden.
- Die GmbH entsteht als Rechtssubjekt mit der Eintragung in das Firmenbuch. Das Mindest-Stammkapital der GmbH beträgt EUR 35.000 und ist durch Stammeinlagen der Gesellschafter aufzubringen. Über die Stammeinlage hinaus haften die Gesellschafter nicht für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft.
- Die Vertretung nach außen erfolgt durch einen oder mehrere handelsrechtliche Geschäftsführer.
- Wird die Gesellschaft gewerblich tätig, so muss die GmbH einen Gewerbeschein lösen. Dafür muss ein gewerberechtlicher Geschäftsführer namhaft gemacht werden.
- Die GmbH ist in das Firmenbuch einzutragen; sie entsteht erst mit der Eintragung in das Firmenbuch.
- Es besteht immer Bilanzierungspflicht, unabhängig vom Jahresumsatz.
- Die GmbH kann praktisch für alle Zwecke gegründet werden und ist die am weitesten verbreitete Gesellschaftsform in Österreich.
- Die Gesellschaft unterliegt mit ihrem Gewinn der Körperschaftssteuer. Gewinnausschüttungen unterliegen der Kapitalertragssteuer; Gehälter natürlich der Lohn- oder Einkommenssteuer.
- Der Rechtsformzusatz bei Eintragung ins Firmenbuch: GmbH

Weitere zu erwähnende Unternehmensformen wären die Aktiengesellschaft, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die Stille Gesellschaft und Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften.<sup>107</sup>

#### Aktiengesellschaft (AG)

Wie die GmbH ist auch die AG juristische Person und hat eigene Rechtspersönlichkeit. Bei der Gründung der AG muss eine Satzung vereinbart werden (notarielle Beurkundung). Die AG entsteht wie die GmbH mit der Eintragung in das Firmenbuch. Das Grundkapital der AG beträgt mindestens EUR 70.000 und ist durch Zeichnung der Aktien durch die Gesellschafter (Aktionäre) aufzubringen. Darüber hinaus haften die Aktionäre nicht für die Verbindlichkeiten der AG.

Die zwingenden Organe einer AG sind: Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung. Die Willensbildung der Aktionäre erfolgt in der Hauptversammlung, die auch die Mitglieder des Aufsichtsrats wählt. Die Geschäftsführung und Vertretung der AG erfolgt durch den Vorstand, dessen Mitglieder vom Aufsichtsrat ernannt werden.

#### Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesbR)

Die GesbR kann zu jedem erlaubten Zweck gegründet werden. Sie besitzt jedoch keine eigene Rechtspersönlichkeit, d.h. sie kann nicht Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen sowie als Gesellschaft klagen oder geklagt werden. Sie kann auch nicht in das Firmenbuch eingetragen werden. Die Gesellschafter haften in der Regel solidarisch für Gesellschaftsschulden.

Für den Fall, dass der Umsatz der GesbR die Rechnungslegungsgrenzen übersteigt, muss sie als OG oder KG in das Firmenbuch eingetragen werden.

#### Stille Gesellschaft (stG)

Bei einer stillen Gesellschaft beteiligt sich jemand an dem Handelsgewerbe eines anderen. Der stille Gesellschafter leistet dabei eine Vermögenseinlage, die in das Vermögen des Inhabers des Handelsgewerbes übergeht, und ist am Gewinn und Verlust beteiligt. Stille Gesellschafter sind grundsätzlich nicht geschäftsführungs- oder vertretungsbefugt.

---

<sup>107</sup> [https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_gesellschaften/gesellschaftsformen/ag/Seite.470252.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/ag/Seite.470252.html), abgerufen am 11.12.2011

## Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft (Gen)

Genossenschaften sind Vereinigungen von nicht geschlossener Mitgliederzahl, die der Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder dienen. In der Praxis treten unterschiedliche Arten von Genossenschaften auf, z.B. Kredit-Einkaufs-, Verkaufs-, Konsum-, Verwertungs-, Nutzungs-, Bau-, Wohnungs- und Siedlungsgenossenschaften. Die Genossenschaft ist eine juristische Person und hat eigene Rechtspersönlichkeit. Die Organe der Genossenschaft sind der Vorstand, der Aufsichtsrat und die Generalversammlung. Die Geschäftsführung und Vertretung erfolgt durch den Vorstand.

### **LEITFRAGEN<sup>108</sup>**

- Wie eng soll die Bindung mit dem potentiellen Geschäftspartner sein?
- Soll bzw. kann eine persönliche Haftung übernommen werden?
- Wie viel Kapital steht zur Verfügung?
- Ist die Rechtsform betriebswirtschaftlich sinnvoll?

### **ZIELE**

- Festlegung auf die „richtige Rechtsform“

## **Standortwahl**

Die Standortwahl stellt ebenso wie die der Rechtsformwahl eine betriebswirtschaftliche Entscheidung von erheblicher Tragweite dar. Mit der Auswahl eines Standorts legen Gründer einerseits ihre Sichtbarkeit und Erreichbarkeit für die Kunden langfristig fest, andererseits wirkt sie sich auch auf eine Fülle von Aspekten aus, die den wirtschaftlichen Erfolg erheblich beeinflussen können.<sup>109</sup> Diese Einflussgrößen werden als Standortfaktoren bezeichnet und unterscheiden sich nach Branche und Art des Betriebes.

- Kaufkraft und Kaufgewohnheiten der Kunden, Passantenfrequenz
- Grundstücks- und Mietkosten
- Infrastruktur, Verkehrslage, Transportkosten
- Absatzmöglichkeiten

<sup>108</sup> Vgl. WKO, Leitfaden für Gründerinnen und Gründer, 16.Auflage, 2011, S. 19

<sup>109</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 50

- Wettbewerbslage
- Verfügbarkeit und Qualifikation von Arbeitskräften
- Regionales Lohn- und Gehaltsniveau
- Steuern, Subventionen bzw. Förderungen
- Flächenwidmung, Umweltschutzauflagen

Eine interessante Alternative können auch so genannte Gründerzentren sein. Diese bieten Büro- und Lagerflächen an ausgesuchten Standorten. Vor allem in der Startphase kann hier von Infrastruktur- und Synergie-Effekten profitiert werden.<sup>110</sup>

#### LEITFRAGEN

- Wo passt das Unternehmen/die Geschäftsidee hin?
- Wo ist die Zielgruppe?
- Wie ist der Branchenmix?

#### ZIELE

- Finden eines geeigneten Standorts

### Wirtschaftliche Planungsrechnung

Wirtschaftliche Planungsrechnungen stellen die Visitenkarte eines handwerklich guten Businessplans dar. Mit ihrer Hilfe werden alle Analysen die in den vorhergehenden Abschnitten behandelt wurden, in konkrete Zahlen umgesetzt.<sup>111</sup>

Die Finanzplanung stellt meist die unbeliebteste Aufgabe beim Verfassen eines Businessplans dar, bei der am ehesten externe Unterstützung beansprucht wird.<sup>112</sup> Die Verwendung von Software zur Erstellung der wirtschaftlichen Planungsrechnung eines Businessplans ist grundsätzlich zu begrüßen, weil es die Möglichkeit bietet, auf die umfangreiche Praxis und das Wissen zurückzugreifen, das in die Programmierung der Software eingeflossen ist.<sup>113</sup>

<sup>110</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=134886&dgid=1](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=134886&dgid=1), abgerufen am 11.12.2011

<sup>111</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 53

<sup>112</sup> Vgl. Rohrberg, A.; Schug, A., Die Ideenmacher, Transcript Verlag, Bielefeld, 2010, S. 68

<sup>113</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 60

Besonderes Augenmerk muss auf die korrekte Verwendung von Begrifflichkeiten gelegt werden, die oftmals miteinander verwechselt werden wie z.B.:

<b>Auszahlung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abfluss von Zahlungsmittel</li></ul>
<b>Ausgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tatsächliche Abflüsse aus dem Unternehmen, die um Forderungsabgänge gekürzt und um die Erhöhung der Verbindlichkeiten ergänzt werden</li></ul>
<b>Aufwendungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• der gesamte Wertverzehr für Güter und Dienstleistungen in einer Rechnungsperiode</li></ul>
<b>Kosten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• der in Geld bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen, die bei der Erstellung betrieblicher Leistungen anfällt</li></ul>
<b>Einzahlung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zufluss von Zahlungsmittel</li></ul>
<b>Einnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tatsächliche Zuflüsse des Unternehmens, die um die Verbindlichkeiten und Forderungen ergänzt werden</li></ul>
<b>Erträge</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• alle erfolgswirksamen Wertezuflüsse in das Unternehmen durch erstellte Güter und/oder Dienstleistungen</li></ul>
<b>Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gegenwert der Leistungserstellung und Leistungsverwertung eines Betriebes</li></ul>

Tabelle 8    Begrifflichkeiten  
Quelle:      eigene Darstellung in Anlehnung an [www.controllingportal.de](http://www.controllingportal.de)  
abgerufen am 03.01.2012

Der Unternehmer zeigt mit einer umfassenden Finanzplanung, dass er sich intensiv mit der Zukunft des Unternehmens auseinander gesetzt hat und diese aktiv bestimmen möchte. Wird die Finanzplanung nicht als lästige Pflicht, sondern als Steuerungsinstrument verstanden, das idealerweise regelmäßig überprüft und angepasst wird, ermöglicht sie dem Unternehmen die Möglichkeit schnell auf Veränderungen zu reagieren.<sup>114</sup>

<sup>114</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 71

Der Planungszeitraum erstreckt sich im Allgemeinen über drei oder fünf Jahre, im ersten Jahr ist eine Unterteilung in zwölf Monate üblich, später kann jedoch auch dazu übergegangen werden in Quartalen zu planen.

### **Bestandteile und Aufbau der Finanzplanung<sup>115</sup>**

Im Rahmen der Marktforschung und Analysen bei der Erstellung des Businessplans hat der Unternehmer Entscheidungen getroffen mit welchen Produkten und Dienstleistungen er seine Zielmärkte bearbeiten wird.

Davon ausgehend können Einzelpläne bezüglich Beschaffung, Produktion, Absatz, Personal und Investitionen erstellt werden. So muss zum Beispiel sichergestellt werden, dass alle notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind (Investitionen und Personal) um zum vorgesehenen Zeitpunkt mit der Produktion beginnen zu können.

Eine Vorbereitungsrechnung für die geplanten Investitionen ist auch empfehlenswert, da Sachinvestitionen im Allgemeinen hohe finanzielle Mittel binden, die vor allem in der Gründungsphase knapp sind und das finanzielle Gleichgewicht von Start-ups belasten. Somit spielen Investitionen sowohl in der Erfolgsrechnung (Abschreibungen) als auch in der Liquiditätsrechnung (Auszahlungen) eine wesentliche Rolle.<sup>116</sup>

Die Einzelpläne bilden die Grundlage für die eigentliche Finanzplanung, die sich aus der Erfolgsplanung, der (Plan-)Bilanz und dem Liquiditätsplan zusammensetzt.

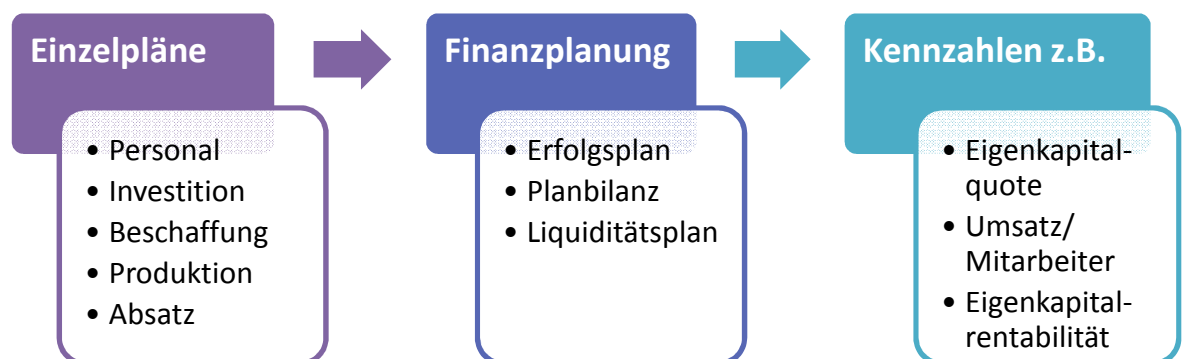


Abbildung 18 Finanzplanung  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010 S. 73

<sup>115</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 72 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 63



Gewinn- und Verlust-Rechnung	
	Jahr I
Umsatzerlöse	624.000 Euro
- Materialaufwand	-237.000 Euro
- Personalaufwand	-200.000 Euro
- Abschreibungen	-14.000 Euro
- Sonstiger Aufwand	-60.000 Euro
= Betriebsergebnis	113.000 Euro
- Zinsaufwand	-13.000 Euro
= EGT	100.000 Euro
- Steuern vom Einkommen	-25.000 Euro
= Bilanzgewinn	75.000 Euro

Abbildung 19 Gewinn- und Verlust-Rechnung  
Quelle: i2b - ideas to business, Keine Angst vor dem Businessplan, Wien, 2010, S. 72

Planbilanz		Planbilanz	
AKTIVA		PASSIVA	
A) Anlagevermögen		A) Eigenkapital	
I Immaterielle Vermögensgegenstände	2.000 Euro	I Nominalkapital	35.000 Euro
II Sachanlagen	78.000 Euro	II Kapitalrücklagen	45.000 Euro
= Summe Anlagevermögen	80.000 Euro	III Bilanzgewinn/Bilanzverlust	75.000 Euro
B) Umlaufvermögen		= Summe Eigenkapital	155.000 Euro
I Halb- und Fertigfabrikate	10.000 Euro	B) Fremdkapital	
II Forderungen aus L&L	35.000 Euro	I Verbindlichkeiten aus L&L	10.000 Euro
III Kassenbestand u. Bankguthaben	50.000 Euro	II Umsatzsteuerschuld	10.000 Euro
= Summe Umlaufvermögen	95.000 Euro	= Summe Fremdkapital	20.000 Euro
Summe AKTIVA	175.000 Euro	Summe PASSIVA	175.000 Euro

Abbildung 20 Planbilanz  
Quelle: i2b - ideas to business, Keine Angst vor dem Businessplan, Wien, 2010, S. 73

Die Gliederung der Erfolgsrechnung sowie der Planbilanz sollte sich aus Gründen der Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen an den gesetzlichen Vorgaben orientieren.<sup>117</sup>

Die Umsatzerlöse ergeben sich durch die Bewertung der geplanten Verkaufsmengen mit den Preisen, wobei zu beachten ist, dass der Verkauf an sich und nicht der Zahlungseingang relevant ist.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 78

<sup>118</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 78

Die Daten der Erfolgsplanung fließen ebenso wie die Daten der Einzelpläne in die Planbilanz ein. Diese liefert Einblicke in die Mittelherkunft und die Mittelverwendung im betrachteten Planungszeitraum. Während in der Erfolgsrechnung und in der Planbilanz die betrachteten Größen im Hinblick auf ihre Periodenzugehörigkeit erfasst werden, sind für die Liquiditätsplanung nur die Höhe und der Zeitpunkt der Zahlungsströme wichtig. Einzahlungen und Auszahlungen werden einander gegenübergestellt.<sup>119</sup> Wenn die Liquidität in einer Periode negativ zu werden droht, muss das Eigen- oder Fremdkapital in mindestens so großem Umfang erhöht werden, andernfalls droht die Insolvenz wegen Zahlungsunfähigkeit.<sup>120</sup>

Die Zahlen aus der Finanzplanung gehen in Kennzahlensysteme ein, die unter anderem zur Unternehmenssteuerung und zum Branchenvergleich dienen.

#### Kennzahlen<sup>121</sup>

- Der **Cash Flow** ist der Überschuss der regelmäßigen betrieblichen Einnahmen über die regelmäßigen laufenden betrieblichen Ausgaben.
- Der **Break Even Point** gibt an, ab welcher Absatzmenge die fixen und variablen Kosten durch die Umsatzerlöse gedeckt werden.
- **Umsätze**, die erzielt werden, wie z.B. Umsatz je Mitarbeiter
- **Gewinne**, die erwirtschaftet werden
- **Eigen- und Fremdkapital**, das zur Verfügung gestellt werden soll
- **Rentabilitätskennzahlen** wie z.B.:
  - Eigenkapitalrentabilität  
Gewinn einer Periode im Verhältnis zum Eigenkapital
  - Gesamtkapitalrentabilität  
Gewinn im Verhältnis zum Gesamtkapital
  - Umsatzrentabilität  
Gewinn im Verhältnis zum Umsatz

Obwohl die Unternehmer heute auf leistungsstarke Software für die Planung zurückgreifen können stellt sich die Frage nach dem Detaillierungsgrad der getroffenen Annahmen und der abgebildeten Interdependenzen. Ziel der Finanzplanung muss sein, die wichtigen Zusammenhänge darzustellen, ohne sich in

<sup>119</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 84

<sup>120</sup> Vgl. Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S., Business-Plan-Guide, 2010, S. 86

<sup>121</sup> Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen>, abgerufen am 11.12.2011

Details zu verlieren. Im Allgemeinen ist zu empfehlen, sich bereits vorher nach eventuellen Anforderungen der Adressaten zu erkundigen.<sup>122</sup>

Die gängige Vorgehensweise besteht darin Kennzahlen im Kapitel Finanzplanung darzustellen, detaillierte Erfolgs- und Liquiditätsrechnungen sowie Planbilanzen sollten in den Anhang aufgenommen werden. Detaillierte Einzelrechnungen können auf Anfrage nachgereicht werden. Interessant für Investoren ist natürlich auch, wie empfindlich die Planzahlen auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren. Aus diesem Grund werden meist drei Szenarien beschrieben: best case – most likely – worst case.

Generell ist davon abzuraten Ergebnisse „schön rechnen“ zu wollen. Erfahrene Investoren erkennen unrealistische Annahmen und Manipulationsversuche sehr schnell was die Investitionsbereitschaft dementsprechend vermindert.<sup>123</sup>

### 2.3.3 Finanzierung, Förderungen

Eines der Hauptziele eines Businessplans ist die Sicherung der Unternehmensfinanzierung. Folgende Finanzierungsformen sind möglich:<sup>124</sup>

Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eigenmittel</li> <li>•Business Angels</li> <li>•Venture Capital</li> <li>•Börsegang</li> </ul>
Fremdkapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bank</li> <li>•Lieferantenkredit</li> <li>•Kundenanzahlungen</li> </ul>
Alternative Finanzierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Leasing</li> <li>•Factoring</li> </ul>
Förderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zuschüsse</li> <li>•Haftungsübernahmen</li> <li>•Bundesweite Förderungen</li> <li>•Landesspezifische Förderungen</li> </ul>

Abbildung 21 Finanzierungformen  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)  
abgerufen am 02.01.2012

<sup>122</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 78

<sup>123</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 88

<sup>124</sup> Vgl. [http://www.gruenderservice.at/startseite\\_th.wk?sbid=1401&sort=0&dgid=1](http://www.gruenderservice.at/startseite_th.wk?sbid=1401&sort=0&dgid=1)  
abgerufen am 02.01.2012

Eine wichtige Kapitalquelle ist und bleibt das Kapital, das der Gründer selbst einbringt. Kapitalgeber werden auch die beste Idee nicht finanzieren, wenn der Unternehmer nicht genügend **eigenes Kapital** einbringt.<sup>125</sup>

Es gibt jedoch keine allgemein gültige Regel, wie viel Eigenkapital man aufbringen sollte. 20 bis 30 Prozent (in Prozent des Gesamtkapitals) gilt als Richtschnur, ist aber stark branchenabhängig.<sup>126</sup>

Das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital, der „Finanzierungsmix“, muss letztlich für jedes Unternehmen individuell bestimmt werden und hängt von Faktoren wie Liquidität, Rentabilität, Sicherheit, Unabhängigkeit und den Kosten der Kapitalbereitstellung ab. Die Besonderheit der Finanzierung über den Kapitalmarkt liegt insbesondere darin, dass dadurch dem Unternehmen zusätzliches Eigenkapital von außen zugeführt werden kann und das finanzielle Risiko auf mehrere Schultern verteilt wird.<sup>127</sup>

Bei einer Fremdkapital-Finanzierung hat der Kapitalgeber keine Eigentümer-Stellung, sondern eine Gläubiger-Stellung. Der Kreditnehmer verpflichtet sich zur Zahlung von vertraglich festgelegten Beträgen (im Fall eines Kredites zur Zinszahlung).<sup>128</sup> Während noch vor wenigen Jahren die Unternehmensfinanzierung fast ausschließlich mittels **Bank- bzw. Kreditfinanzierung** bewerkstelligt wurde, ist das heute anders.

Neue Geschäftsideen und Unternehmensgründungen sind mit erhöhtem Risiko behaftet und finden daher nur mehr erschwert Zugang zu Fremdkapital.<sup>129</sup> Doch gerade junge Unternehmen brauchen Investoren, die gewillt sind, ein hohes Risiko einzugehen, die aber auch eine bestimmte Bindung mit dem Unternehmen aufbauen wollen und sich nicht zurückziehen, wenn sich die Geschäftslage kurzfristig verschlechtert.<sup>130</sup> Ein **Business-Angel** schließt die Lücke, wenn für Banken das Risiko zu groß und für Beteiligungsgesellschaften der

---

<sup>125</sup> Vgl. Haude, Rainer, Kraus, Werner, Handbuch Plan4You Easy, Wien, 2007, S. 38

<sup>126</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=517885&dstid=0&titel=Gr%C3%BCnden%20bzw.%20Nachfolgen%20mit%20Eigenkapital](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=517885&dstid=0&titel=Gr%C3%BCnden%20bzw.%20Nachfolgen%20mit%20Eigenkapital), abgerufen am 02.01.2012

<sup>127</sup> Vgl. WKO, Wiener Börse, Lebenslinien für Unternehmen, Finanzierungskonzepte mit Zukunft, S. 8

<sup>128</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=517924&dgid=1&dstid=0&titel=Gr%C3%BCnden%20bzw.%20Nachfolgen%20mit%20Fremdkapital](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=517924&dgid=1&dstid=0&titel=Gr%C3%BCnden%20bzw.%20Nachfolgen%20mit%20Fremdkapital), abgerufen am 02.01.2012

<sup>129</sup> Vgl. Haude, Rainer, Kraus, Werner, Handbuch Plan4You Easy, Wien, 2007, S. 17

<sup>130</sup> Vgl. WKO, Wiener Börse, Lebenslinien für Unternehmen, Finanzierungskonzepte mit Zukunft, S. 6

Kapitalbedarf zu gering ist.<sup>131</sup> Viele erfolgreiche Unternehmer werden nach Ihrer aktiven Zeit zu sogenannten Business-Angels. Diese stellen „Smart-Capital“ also „schlaues Kapital“ zur Verfügung. Smart-Capital bedeutet Geld plus Wissen. Ein Business-Angel investiert daher in der Regel in solche Unternehmen, deren Branche und Markt er kennt und steht also auch als Berater zur Verfügung. In diesem Wissen liegt der Mehrwert für den finanzierten Gründer.<sup>132</sup> Die Business Angels erhalten entsprechende Unternehmensanteile und erwarten sich eine entsprechend hohe Rendite.

Im Gegensatz zu Business-Angels sind **Venture Capital**-Gesellschaften institutionelle Financiers junger Unternehmen. Der Unternehmensgründer profitiert dabei.<sup>133</sup>

- vom Kapital, das zur Verfügung gestellt wird und
- vom Management Know-How, das aktiv in Beratung und Betreuung eingebracht wird.

Im Gegensatz zum Kredit handelt es sich bei Venture Capital um Eigenkapital, das zeitlich begrenzt zur Verfügung gestellt wird. Der Geber erwartet sich neben seinem Anteil am Unternehmensgewinn auch eine Wertsteigerung seines Geschäftsanteils, den er in einigen Jahren zu Geld machen möchte. Eine Alternative zu den Venture Capital-Gesellschaften ist die Hereinnahme von Kapitalgebern über Mezzanin-Finanzierungen, Gewinnwertpapiere oder Private Equity. Dabei kommt es auf den Unternehmensgegenstand an und ob zusätzliches Know-How seitens der Financiers gewünscht wird.<sup>134</sup>

**Förderungen** gibt es in Österreich von:<sup>135</sup>

- Bund
- Ländern
- Gemeinden
- EU (werden in der Regel über österreichische Förderstellen vergeben)
- den Wirtschaftskammern

---

<sup>131</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=517209&dstid=0&titel=Business%2CAngels](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=517209&dstid=0&titel=Business%2CAngels) abgerufen am 02.01.2012

<sup>132</sup> Vgl. Kierkopf, Wolfgang, Wie man ein verdammt gutes Unternehmen gründet, Books on Demand GmbH, Norderstedt, 2011, S. 432

<sup>133</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=135904](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=135904), abgerufen am 02.01.2012

<sup>134</sup> Vgl. WKO, Wiener Börse, Lebenslinien für Unternehmen, Finanzierungskonzepte mit Zukunft, S. 6

<sup>135</sup> <http://www.go-gruendercenter.net/content.aspx?AID=16>, abgerufen am 02.01.2012

Folgende Arten von Förderungen und Zuschüsse können beantragt werden:

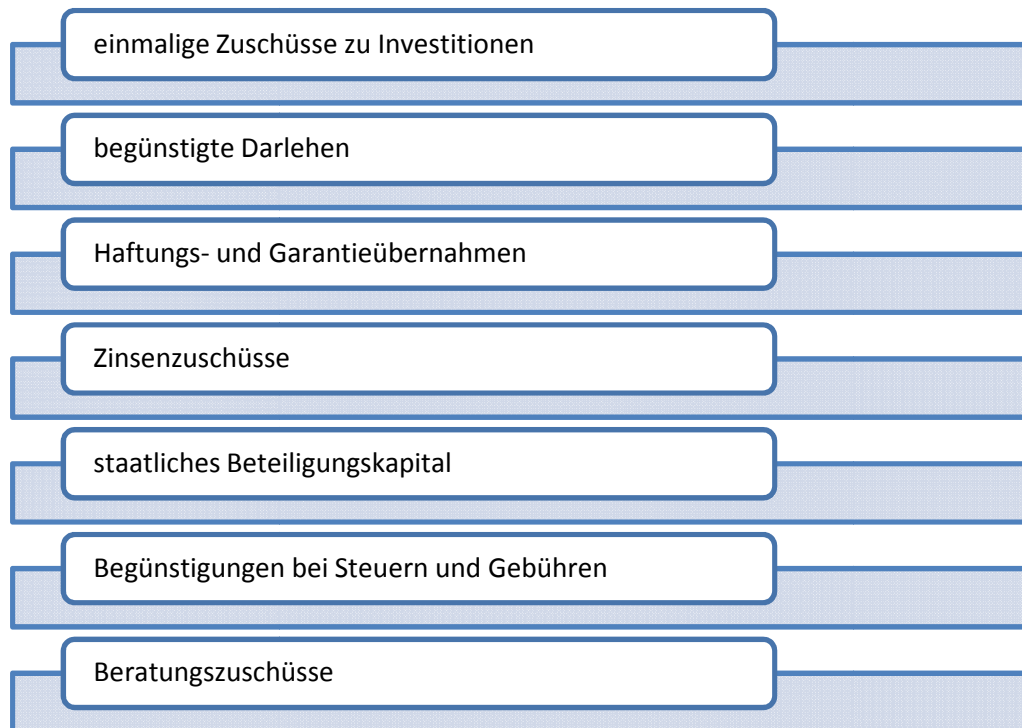


Abbildung 22 Förderungsarten in Österreich  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an [www.gruenderservice.at](http://www.gruenderservice.at)

Förderungen, die speziell bei **Unternehmensgründung** infrage kommen:<sup>136</sup>



#### **Investitionsförderungen**

(Bar-)zuschüsse zu definierten Investitionen  
(diese müssen nicht zurückgezahlt werden)



#### **Geförderte Kredite**

Fremdkapital zu begünstigten Konditionen  
(z.B. Zinssatz, Besicherung)



#### **Haftungsübernahmen**

Institutionelle Bürgen übernehmen die (teilweise) Ausfallhaftung gegenüber der Bank

<sup>136</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=135923&dgid=1&dstid=0&titel=F%c3%b6rderungen%2callgemein](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=135923&dgid=1&dstid=0&titel=F%c3%b6rderungen%2callgemein), abgerufen am 02.01.2012



z.B. Standortförderung, geförderte Beratungsleistungen

Tabelle 9    Förderungen bei Unternehmensgründungen  
Quelle:        [www.wko.at](http://www.wko.at) abgerufen am 02.01.2012

### **Neugründungsförderungsgesetz (Neufög)<sup>137</sup>**

Seit 2002 sind betriebliche Neugründungen sowie entgeltliche und unentgeltliche Betriebsübernahmen steuerlich begünstigt. Unter bestimmten Voraussetzungen sind für die unmittelbar durch die Gründung veranlassten Vorgänge gewisse Steuer- und Gebührenbefreiungen (z.B. Stempelgebühren, Gerichtsgebühren und Gesellschaftssteuer) vorgesehen. Überdies entfallen bestimmte lohnabhängige Abgaben und Beiträge im Gründungsjahr. Die Förderungen nach dem Neugründungsförderungsgesetz schaffen somit bessere Startbedingungen sowohl für neu gegründete als auch neu übernommene Betriebe.

### **Unternehmensgründungsprogramm des AMS (Arbeitsmarktservice)**

In Österreich wird ungefähr jede siebente Neugründung durch das UGP – Unternehmensgründungsprogramm des AMS (Arbeitsmarktservice) unterstützt. Zu den Unterstützungsangeboten zählen neben Gründungsberatung, auch Qualifizierungsangebote in Fach- und Praxiskursen, Workshops und Coachings, materielle Existenzsicherung in Form von Beihilfen sowie Unternehmens-Check-Ups – in der Form von Beratungsleistungen.<sup>138</sup>

Gerade bei Gründungen aus einer derartigen Lebenssituation heraus ist der Vorsprung vor möglichen Wettbewerbern oft sehr gering oder überhaupt nicht vorhanden. Es ist absehbar, dass die Unternehmensgründung ein „hartes Stück“ Arbeit werden wird. Illusionen sind hier fehl am Platz. Fragen: bin ich bereit mehrere Jahre gegebenenfalls mit weniger als meinem gegenwärtigen Einkommen auszukommen? Wie gehe ich mit Rückschlägen um?<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=421851&dgid=1&dstdid=0&titel=](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=421851&dgid=1&dstdid=0&titel=)  
abgerufen am 03.01.2012

<sup>138</sup> <https://gruendungsforum.at>, abgerufen am 17.12.2011

<sup>139</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 196

Grundsätzlich ist es bei Förderungsprogrammen immer wichtig sich rechtzeitig zu erkundigen, ob und welche Art der Förderung möglich ist und welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen. Um eine Betriebsgründung begünstigt durchführen zu können ist eine Beratung bei der gesetzlichen Berufsvertretung, also der Wirtschaftskammer, notwendig.<sup>140</sup>

Eine Förderung kann grundsätzlich nur einen Beitrag leisten die Gründung zu unterstützen, niemals aber den gesamten Kapitalbedarf finanzieren.<sup>141</sup>

Besondere Unterstützung erfahren Ein-Personen-Unternehmen im EPU-Forum der Wirtschaftskammer. Das Internetportal für Ein-Personen-Unternehmen bietet Informationen zu den Themen Recht, Betriebswirtschaft, Finanzierungen und Förderungen. Am einigen Standorten können darüber hinaus zusätzliche Services in Anspruch genommen werden. Von der kostenlosen Buchung von Meetingräumen inklusive technischem Equipment über Workshops zu speziell auf die Bedürfnisse von Ein-Personen-Unternehmen zugeschnittenen Themen wie Buchhaltung für EPU, Online-Marketing für EPU, Auftragsmanagement, etc. reicht das Angebot bis hin zu Einzelcoachings und Netzwerkveranstaltungen.<sup>142</sup>

Nicht unerwähnt bleiben soll in diesem Zusammenhang auch das Angebot des POOL-Kooperations-Service, wo sich unter dem Motto „Gemeinsam statt einsam“ unzählige Unternehmen zusammenfinden, um die Stärken von Kooperationen zu nützen und gemeinsame Ziele erreichen.<sup>143</sup> Flexible und dynamische Netzwerke, in denen sich viele Möglichkeiten für Klein- und Kleinstunternehmer auftun, werden sich als funktionierende Form des Miteinanders erweisen.

---

<sup>140</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=135940&dgid=1&dstid=0&titel=Weg%2czur%2cF%2c3%b6rderung](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=135940&dgid=1&dstid=0&titel=Weg%2czur%2cF%2c3%b6rderung), abgerufen am 03.01.2012

<sup>141</sup> [http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=135940&dgid=1&dstid=0&titel=Weg%2czur%2cF%2c3%b6rderung](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=135940&dgid=1&dstid=0&titel=Weg%2czur%2cF%2c3%b6rderung), abgerufen am 02.01.2012

<sup>142</sup> [http://portal.wko.at/wk/startseite\\_dst.wk?AngID=1&DstID=9252](http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=9252), abgerufen am 08.01.2012

<sup>143</sup> <http://wkwicfo8.wkw.at/online/page.php?P=570>, abgerufen am 08.01.2012



### **3 Schluss**

#### **3.1 Ergebnis**

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich in erster Linie mit der Gründung von Ein-Personen-Unternehmen in Österreich und der Bedeutung der Erstellung eines Businessplans.

Am Beginn aller Überlegungen muss die Analyse der Unique Selling Proposition stehen. Wer die Gründung eines Unternehmens beabsichtigt, sollte seinen anvisierten Markt, die Konkurrenten und Wettbewerber genau ergründen, und sich durch Einzigartigkeit absetzen.

Weiters muss im Vorfeld schon geklärt werden ob sich der Gründer als Unternehmer eignet, da fehlende Unternehmereigenschaften ein hohes Risiko darstellen. Natürlich gibt es immer wieder die Wunderkinder der Unternehmenswelt, die mit großen Visionen und einem vermeintlich angeborenen Talent Unternehmen zu Ruhm bringen. Die meisten Unternehmen jedoch entstehen auf der Grundlage von harter Arbeit, Ausdauer und Zähigkeit verbunden mit zahlreichen Rückschlägen.<sup>144</sup>

Meiner Meinung nach ist besonders das Verstehen der eigenen Zahlen eine wichtige Grundlage für Entscheidungen, die Unternehmer zu treffen haben und damit eine der Kernaufgaben des Managements. Nicht nur im Gründungsprozess ist es wichtig sich über Mittelherkunft und –verwendung den Kopf zu zerbrechen, das Wissen über Kennzahlen und ihre Bedeutung ist auch während des laufenden Betriebs unerlässlich.

Der Businessplan ermöglicht dem Unternehmer nicht zuletzt die Zielerreichung anhand von Soll-Ist-Vergleichen zu kontrollieren.

#### **3.2 Maßnahmen**

Menschen, die sich selbständig machen und alleine ein Ein-Personen-Unternehmen gründen zeugen nicht nur vom Trend der Individualisierung in unserer Gesellschaft sondern verdienen unser aller Respekt.

---

<sup>144</sup> Vgl. Nagl, Anna, Der Businessplan, Wiesbaden, 2010, S. 199

Besonders in der arbeitsintensiven Anfangszeit ist der Gründer einer enormen Arbeitsbelastung ausgesetzt, die ein hohes Maß an Selbstmotivation erfordert.

Der wichtigste Faktor für den Erfolg einer Unternehmensgründung ist die Vermeidung von großen Fehlern wie beispielsweise dass Gründer sich:<sup>145</sup>

- zu wenig Gedanken zum Alleinstellungsmerkmal der Geschäftsidee machen
- die notwendigen Startinvestitionen / laufenden Kosten zu niedrig einschätzen
- die Finanzierung des Start-ups nicht gründlich genug durchdenken
- unklare Vorstellungen zur Kundenzielgruppe und
- unrealistische Schätzungen im Hinblick auf den erwartenden Umsatz haben.

All diese oben angeführten Fehler können durch die intensive Auseinandersetzung mit der Materie im Zuge der Erstellung eines Businessplans vermieden werden.

### 3.3 Konsequenzen

Menschen gestalten ihr Leben immer individueller. Dazu gehört auch, dass sie Unternehmen gründen und neue Erfahrungen sammeln. Die Zahl der Ein-Personen-Unternehmen wird jedenfalls wachsen. Sie sind eine Art gesellschaftlich anerkannter Rahmen für die natürlichste Sehnsucht der Welt: sein eigenes Leben frei zu gestalten.<sup>146</sup> Auch in Österreich entwickeln sich die Ein-Personen-Unternehmen dynamisch. Sie agieren nah am Kunden, sind aber auch Partner anderer Klein- und Mittelbetriebe, aber auch großer Konzerne.

Schließen möchte ich meine Betrachtungen mit folgendem Trendfazit:<sup>147</sup>

Das typische Ein-Personen-Unternehmen gibt es ebenso wenig wie den typischen Unternehmer. In einer Ökonomie der Vielfalt wird die Ausnahme zur Regel, das Verrückte normal. Wer in Zukunft nicht ein bisschen spinnt, nicht einen liebenswerten Tick hat, nicht sein eigenes Ding durchzieht, tut sich – ganz im Gegensatz zur Vergangenheit – sogar schwerer. Jeder ist ein Unikat und kann zu einer Marke avancieren, in einer zunehmend individualisierten Welt wird sich das als uneinholbarer Wettbewerbsvorteil erweisen.

---

<sup>145</sup> Vgl. Fischl, Bernd, Wagner, Stefan, Der perfekte Businessplan, München, 2010, S.137 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz, EPU machen Zukunft, Wien, 2010, S. 9

<sup>147</sup> Vgl. Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz, EPU machen Zukunft, WKO, 2010, S. 17

## V. Literaturverzeichnis

### Literaturquellen

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung: *Business guide*, Ausgabe 2011/2012.

Camphausen, Bernd: *Strategisches Management*, Wissenschaftsverlag GmbH, 2007.

Faltin, Günter: *Kopf schlägt Kapital*, Carl Hanser Verlag, München, 2008.

Fischl, Bernd, Wagner, Stefan: *Der perfekte Businessplan*, München, 2010. Verlag Franz Vahlen GmbH.

Fischl, Bernd: *Zitate aus dem Wirtschaftsleben für Entrepreneure, Unternehmer und Manager*, Books on Demand GmbH, 2004.

Gatterer, Harry, Kühmayer, Franz: *EPU machen Zukunft*, WKO, 2010.

Götze, Lutz: *Die deutsche Rechtschreibung*, Wissen Media Verlag, GmbH, 2008.

Günes, N.; Akca, N.; Zelewski, S.: *Business-Plan-Guide*, Logos Verlag Berlin GmbH, 2010.

Gunther, Heinz: *Märkte dominieren*, München, 2011.

Haude, Rainer, Kraus, Werner: *Handbuch Plan4You Easy*, Wien, 2007.

Hüber, Robert: *Ein-Personen-Unternehmen*, dbv-Verlag, Graz, 2011.

i2b ideas to business: *Keine Angst vor dem Businessplan*, 3.Auflage, 2010.

KMU Forschung Austria: *Ein-Personen-Unternehmen in Österreich*, Endbericht 2007.

Kröll, Anna-Martina: *Interorganisationale Netzwerke: Nutzung Sozialen Kapitals für Markteintrittsstrategien*, Deutscher Universitätsverlag, 2003.

Lutz, Andreas: *Businessplan*, 2008.

Nagl, Anna: *Der Businessplan*, Wiesbaden, 2010.

Rohrberg, A.; Schug, A.: *Die Ideenmacher*, Transcript Verlag, Bielefeld, 2010.

Statistik Austria: *Erfolgsfaktoren österreichischer Jungunternehmen*, Wien 2007.

Wirtschaftskammer Österreich: *EPU Statistik 2010*.

Wirtschaftskammer Österreich: *Fact-Sheet EPU '11*.

Wirtschaftskammer Österreich: *Leitfaden für Gründerinnen und Gründer*, 16.Auflage, 2011.

Wirtschaftskammer Österreich, Wiener Börse: *Lebenslinien für Unternehmen, Finanzierungskonzepte mit Zukunft*, 2011.

### **Internetquellen**

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56948/substitutionsgueter-v4.html>,  
abgerufen am 30.11.2011

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4777/business-plan-v8.html>,  
abgerufen am 11.12.2011

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preisbestimmung.html>,  
abgerufen am 09.12.2011

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preisdifferenzierung.html>,  
abgerufen am 09.12.2011

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/funktionalorganisation.html>,  
abgerufen am 10.12.2011

<http://wkwicfo8.wkw.at/online/page.php?P=570>, abgerufen am 08.01.2012

[http://www.bmf.gv.at/Steuern/Brgerinformation/ArbeitnehmerPensionisten/Dienstvertragfreier\\_5181/\\_start.htm](http://www.bmf.gv.at/Steuern/Brgerinformation/ArbeitnehmerPensionisten/Dienstvertragfreier_5181/_start.htm), abgerufen am 17.12.2011

<http://Wikipedia> <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>  
abgerufen am 28.11.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Substitutionsgut>, abgerufen am 30.11.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Direktmarketing>, abgerufen am 09.12.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Distributionspolitik>, abgerufen am 09.12.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsstruktur>, abgerufen am 10.12.2011

<http://de.wikipedia.org/wiki/Branchenstrukturanalyse>,  
abgerufen am 05.12.2011

[http://portal.wko.at/wk/startseite\\_dst.wk?AngID=1&DstID=9252](http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?AngID=1&DstID=9252),  
abgerufen am 08.01.2012

## VII

[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=357341&DstID=17),  
abgerufen am 11.12.2011

[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=641341&dstid=5281  
&cbtyp=1&titel=POOL-Kooperations-Service%2Cder%2CWKW&  
ctyp=1](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=641341&dstid=5281&cbtyp=1&titel=POOL-Kooperations-Service%2Cder%2CWKW&ctyp=1), abgerufen am 08.01.2012

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen>,  
abgerufen am 11.12.2011

<http://www.diegruender.at/businessplan/prolog2.php>,  
abgerufen am 02.12.2011

<http://www.diegruender.at/businessplan/idee2.php>,  
abgerufen am 02.12.2011

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=135904](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=135904),  
abgerufen am 02.01.2012

<http://www.go-gruendercenter.net/content.aspx?AID=16>,  
abgerufen am 02.01.2012

[http://www.gruenderservice.net/format\\_detail.wk?ttid=11&docid=253419](http://www.gruenderservice.net/format_detail.wk?ttid=11&docid=253419),  
abgerufen am 09.12.2011

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?docid=253423&ttid=11](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?docid=253423&ttid=11),  
abgerufen am 09.12.2011

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=134886&dgid=1](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=134886&dgid=1),  
abgerufen am 11.12.2011

[http://www.gruenderservice.at/startseite\\_th.wk?sbid=1401&sort=0&dgid=1](http://www.gruenderservice.at/startseite_th.wk?sbid=1401&sort=0&dgid=1),  
abgerufen am 02.01.2012

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=517885&dstid=0&titel=  
Gr%C3%BCnden%2Cbw.%2CNachfolgen%2Cmit%2CEigenkapital](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=517885&dstid=0&titel=Gr%C3%BCnden%2Cbw.%2CNachfolgen%2Cmit%2CEigenkapital),  
abgerufen am 02.01.2012

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=517924&dgid=1&dstid  
=0&titel=Gr%c3%bcnden%2cbzw.%2cNachfolgen%2cmit%2cFremd  
kapital](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=517924&dgid=1&dstid=0&titel=Gr%c3%bcnden%2cbzw.%2cNachfolgen%2cmit%2cFremdkapital), abgerufen am 02.01.2012

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=517209&dstid=0&titel=  
Business%2CAngels](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=517209&dstid=0&titel=Business%2CAngels), abgerufen am 02.01.2012

## VIII

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=135923&dgid=1&dstid=0&titel=F%c3%b6rderungen%2callgemein](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=135923&dgid=1&dstid=0&titel=F%c3%b6rderungen%2callgemein),  
abgerufen am 02.01.2012

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=421851&dgid=1&dstid=0&titel=](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=421851&dgid=1&dstid=0&titel=), abgerufen am 03.01.2012

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=135940&dgid=1&dstid=0&titel=Weg%2czur%2cF%c3%b6rderung](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=135940&dgid=1&dstid=0&titel=Weg%2czur%2cF%c3%b6rderung),  
abgerufen am 03.01.2012

[http://www.gruenderservice.at/format\\_detail.wk?stid=134887&dgid=10&dstid=0&titel=](http://www.gruenderservice.at/format_detail.wk?stid=134887&dgid=10&dstid=0&titel=), abgerufen am 31.10.2011

<http://www.gruendungskompass.de/gruenderwissen5.htm>,  
abgerufen am 17.12.2011

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/komplementaergueter/komplementaergueter.htm>, abgerufen am 30.11.2011

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktlebenszyklus/produktlebenszyklus.htm>, abgerufen am 25.11.2011

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/produktpolitik/produktpolitik.htm>,  
abgerufen am 08.12.2011

<https://gruendungsforum.at>, abgerufen am 17.12.2011

<https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/207/Seite.2070007.html>, abgerufen am 17.12.2011

[https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_einzelunternehmen/Seite.470101.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_einzelunternehmen/Seite.470101.html)),  
abgerufen am 17.12.2011

[https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan\\_gesellschaften/gesellschaftsformen/ag/Seite.470252.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/ag/Seite.470252.html),  
abgerufen am 11.12.2011

[https://www.verdi-bub.de/service/wirtschafts\\_abc/archiv/portfolioanalyse](https://www.verdi-bub.de/service/wirtschafts_abc/archiv/portfolioanalyse),  
abgerufen am 20.11.2011

## **VI. Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema

**Die Gründung von Ein-Personen-Unternehmen in Österreich – von der Idee zum Businessplan**

selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel erstellt habe.

---

Bearbeitungsort, Datum

Unterschrift

